إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R)

بين النظرية والتطبيق



دكتور

محمد موسى أحمد

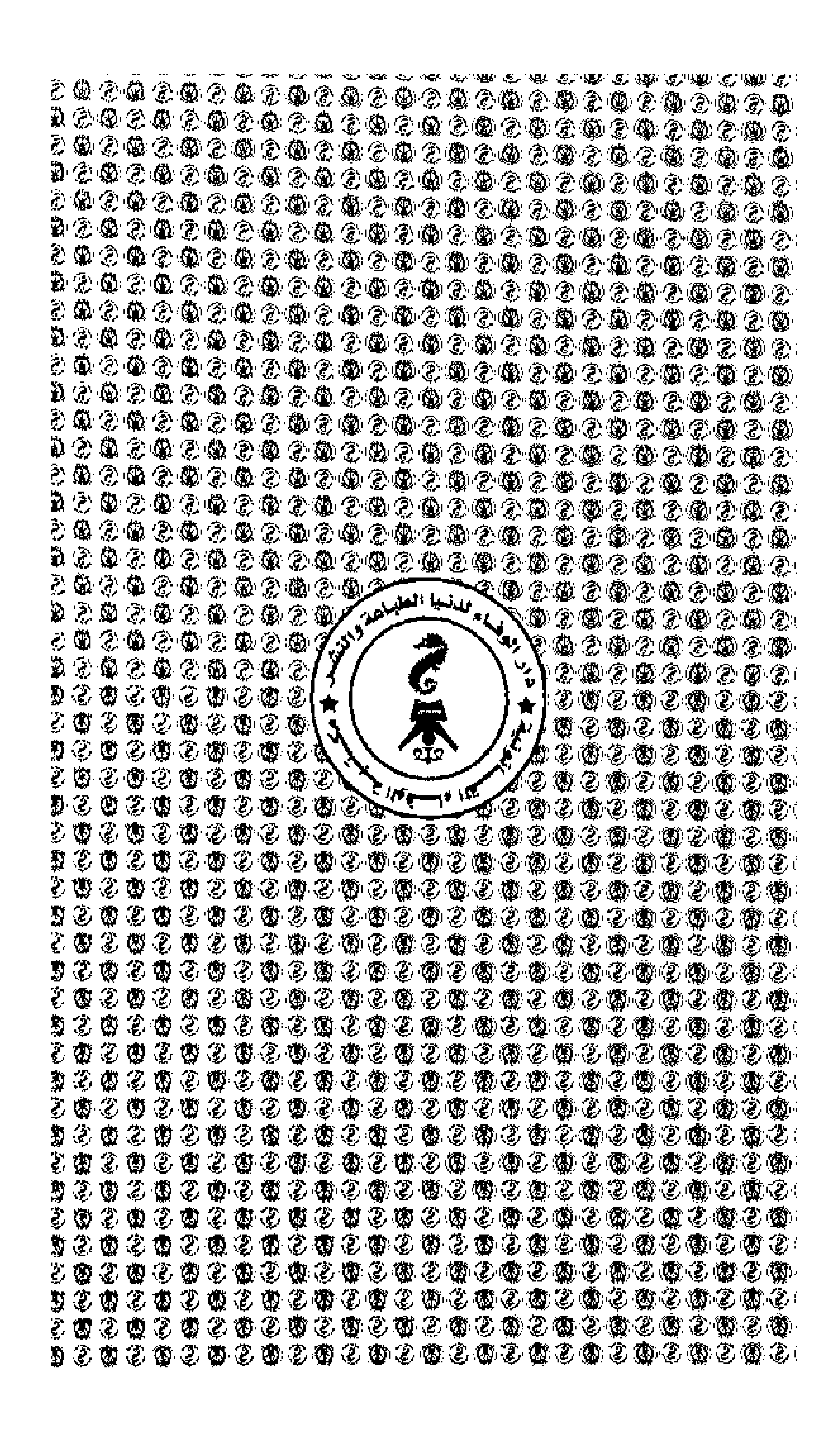
عضو هيئة التدريس

مدير إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي

بالمعاهد العليا بكينج مريوط - الإسكندرية



٠٠٢٠١٠٠٢٧٢٣٨٨٣٢


دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R)

بين النظرية والتطبيق

دكتور

محمـد موسـى أحمـد

عضو هيئة تدريس

مدير إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي

بالمعاهد العليا بكينج مريوط - الإسكندرية

الطبعة الأولى

2014م

الناشر

مكتبة الوفاء القانونية

محمول: 00201003738822 الإسكندرية



الإهداء

أهدي هذا الكتاب

إلى " الأستاذ الدكتور يوسف درويش "

رئيس مجلس إدارة المعاهد العليا بكينج مريوط

بالإسكندرية على ما يبذله من جهد ودعم في

تحسين جودة العملية التعليمية.

المؤلف

د .محمد موسى أحمد

مقدمة الكتاب

اعتمدت الدول المتقدمة في نهضتها العلمية والعملية على ما تمتلكه من ثروة بشرية، فوجهت جل استثماراتها نحو تنمية هذه الثروة البشرية وتمكينها، من أدوات ووسائل العلم النظري، والتطبيق العملي المتقدم، وهدفت من وراء ذلك إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والإدارية والخدمية بما يساهم في مسار التقدم والتنمية. فالعنصر البشري هو الذي يحدد مدى كفاءة المنظمة وفعاليتها. إن منظمة المستقبل ستشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من العاملين الذين تتوافر فيهم قدرات ومهارات عالية في الأداء بالإضافة إلى القدرات الخاصة بفهم طبيعة العنصر البشري والنواحي الإنسانية المرتبطة به والإدراك والتحليل الجيد لمتغيرات البيئة المحيطة وقبول التغيير والابتكار. أن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الإدارات التنظيمية في وقتنا الحالي خاصة و أن العلوم الإدارية الحديثة أثبتت من خلال الدراسات و النظريات أن نسبه كبيره من نجاح المنظمة تعتمد على الاهتمام بالعنصر البشري لذلك كان لابد لأي منظمة أن تضع تلك الإدارة ضمن هيكلها التنظيمي وحتى تتمكن المنشآت من الاستثمار الأمثل في تنمية مواردها البشرية عليها أن تجد لنفسها نظام متميز لتنظيم عمل قسم أوإدارة (الموارد البشرية human resources)بما يمكنها من القيام بالمهام الرئيسية المطلوبة، وتحتاج أي منظمة إلى مجموعه وعليه يجب أن تقوم تلك المنظمة بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات الموارد البشرية من خلال عملية التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية والتي تبنى أساساً على المقارنة البسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة من خلال تخطيط القوى العاملة فكلما زاد حجم المنظمة كلما زاد عدد الموظفين و اتسع نطاق الوظائف و الإدارات والأقسام و خاصة المنبثقة من إدارة الموارد البشرية مما يجعل المنظمة تضع إدارة الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري قريبه من الإدارة العلياوذلك لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي

لمواردهـا البشـرية بالإضـافة للمسـاعدة في وضـع الميزانيـة و لتسـهيل عمليـة الاتصال بالفروع . كما أن المنظمات الصغيرة جدا تكون فيها الموارد البشـرية في قمـة الهـرم الإداري بل في بعـض المنظمـات المتناهيـة الصـغر تكـون مدمجـة ضمن الإدارة العلياأما في المنطقـة الوسـطى بـين الحـالتين يكـون وضـع المـوارد البشـرية وضـع غير ثابت و نسبيه قريبه أو بعده مـن قمـة الهـرم الإداري تتوقـف على معايير عديدة من ضمنها حجم المنظمة الذي تحكمه عدة عوامل خارجية وداخليـة على ضـوئها تحـدد الحجـم الـذي تتخـذه المنظمـة في عـالم الأعمـال أو الإنتاج، فمن العوامل الداخليـة عـدد ونـوع المـوارد البشـرية العاملـة في المنظمـة، حجم رأس المال، ومستوى نشاط المنظمة المالي والإنتاجي ... الخ، ومن العوامل الخارجية التغيرات البيئية حول المنظمة ووجود المنافسـين في بيئتهـا، كـل هـذه العوامـل تـؤثر علـى الوضـع التنظيمـي لإدارة المـوارد البشـرية في المنظمـة بمـا يحملها مسـؤولية إيجاد حلول توسـعية مـن خـلال اسـتحداث أنظمـة جديـدة في المنظمـة أو إعـادة تنظيمهـا، إن زيـادة حجـم المنظمـة يعـني ضـرورة إيجـاد إدارة متخصصة ومستقلة للمـوارد البشـرية فيهـا. لـذلك لابـد علـى المنظمـات مـن مراجعة قياس حجم توسعاتها بدقة و التوفيق بين الحجم و موقع إدارة المـوارد البشرية بها لإحداث عملية من التوازن بين مخرجات النشـاط والقوى العاملـة و يختلف الموقع الهيكلي لإدارة الموارد البشـرية مـن منظمـة لأخرى وفقـاً لطبيعـة الخدمة التى تؤديها فغالبا ما نلاحظ أن المنشآت الربحية أو الاقتصادية تكون إدارة الموارد البشرية فيها اقرب تنظيمياً للإدارة العليامن المنظمة الخدمية .

لقـد سـاهم التطـور الإداري اعتبـاراً مـن منتصـف القـرن الماضـي في التركيـز علـى العنصـر البشـري ودوره في تحقيـق النجـاح والنمـو للمنظمـات، وأدت التطـورات التقنيـة والمتغيرات العديـدة في البيئـة المحيطـة بالمنظمـات إلى ظهور عـدد مـن الأعـراض والمشـكلات التي تحتم الاهتمام بالعنصـر البشـري والتركيز على التنمية والاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم للإبداع والتطوير سعياً لتحقيق مستوى جيد من الرضـا الوظيفي الذي

ينعكس آثاره على تحسين الإنتاجية والجودة في العمل باعتبار أن العنصر البشري في أي منظمة يعتبر العنصر الرئيسي فيها، وهو أغلى الموارد التي تحتاج إليها القيادة والإدارة في جميع ميادينها ومراحل عملها، وهو ضمير المنظمة وقلبها الحساس النابض.

وتمشياً مع متطلبات الجودة في التعليم العالي سوف يتضمن هذا الكتاب بعضاً من ورش العمل التي صممت خصيصاً طبقاً لمعايير جودة الكتاب الجامعي التي تستهدف تنمية (مهارات ونواتج ومخرجات التعلم) عند الدارس أو الباحث بما يمكنها من إيجاد مخرجات محسنة الجودة تتناسب وتتوافق مع احتياجات سوق العمل .

ولذلك يمثل هذا الكتاب محاولة لتزويد الطلاب والباحثين والممارسين بالمعرفة والفهم لأصول إدارة الأفراد وبتاريخ نشأتها وتطورها ووظائفها وعلاقتها بالسلوك الموارد البشرية على المستوى المحلي والدولي .

لذلك فقد جاءت تقسيمات هذا الكتاب في 6 أبواب كل باب مقررا من فصلين بواقع 12 فصل جاءت عناونها على النحو التالي :

الباب الأول: مدخل إلى إدارة الأفراد (إدارة الموارد البشرية)

الفصل الأول: المفهوم والتطور التاريخي لإدارة الأفراد

الفصل الثاني: الجوانب التنظيمية في بيئة أعمال إدارة الأفراد بطاقة

الباب الثاني: الأساليب السلوكية المؤثرة في بيئة عمل إدارة الأفراد

الفصل الثالث: السلوك الإنساني – السلوك التنظيمي وأثرهم في بيئة عمل إدارة الأفراد

الفصل الرابع: العلاقات الإنسانية والثقافة التنظيمية وتأثيرها في بيئة عمل إدارة الأفراد

الباب الثالث: التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

الباب الأول
مدخل إلى إدارة الأفراد
(إدارة الموارد البشرية H.R.M)

- المفهوم والتطور التاريخي لإدارة الأفراد.
- الجوانب التنظيمية في بيئة عمل إدارة الأفراد.



الفصل الأول

المفهوم والتطور التاريخي لإدارة الأفراد

الجذور التاريخية لإدارة الأفراد :-

لم يكن هناك اهتمام كبير بإدارة الموارد البشرية في مرحلة ما قبل التصنيع وذلك لأن النشاط الأساسي الموجود وقتها كان ينصب على الزراعة الأمر الذي أدى بأصحاب الأراضي إلى توجيه كافة الجهود البشرية نحو العمل في الزراعة ، ولكن لم يمنع ذلك من وجود بعض الإبداعات التي دلت على وجود إدارة من نوع ما للعنصر البشري، ومن هذه الإبداعات التي تمت على أيدي هذا العنصر البشري في العصر القديم :

أ- بناء الأهرامات : الحضارة المصرية القديمة (الفراعنة) .

ب- سور الصين العظيم: الحضارة الصينية القديمة .

ج- مسلة حمورابي : الحضارة البابلية .

ويلاحظ أن تلك الإبداعات تتطلب تنظيم معين للعنصر البشري إذ بدونه لا يمكن تجميع الأعداد الكبيرة من العمال التي قامت ببناء تلك الإبداعات العمرانية وتوجيهم وتحفيزهم للاستمرار بإنجاز هذا العمل الحضاري.

النشأة التاريخية لإدارة الأفراد :

المرحلة الأولى: تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير، وعلى الرغم من ذلك فأن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية: من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة إدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

1. **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

2. **الاختيار العلمي للعاملين:** ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، والتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة- وعلى هذا الأساس يتم اختيارهم.

3. **الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:** حيث يؤكد تايلور ان العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، والتدريب المناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية: في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمعدات الثقيلة،

وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل)ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى: حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا)وطُبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي ،ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شئون الأفراد اقتصر عملها على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.في عام 1915م أُنشئت أقسام للموارد البشرية مستقلة وأُعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام وقامت حوالي اثنى عشر (12) كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة شئون الأفراد، وبين عامي 1919 و 1920م أُنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية. **المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:** شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أُجريت تجارب العالم هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن: في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية

وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.وما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث انه أكثر شمولا لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين واثر العوامل على هذه السلوك ،وتضيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.، و مستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأجهزة الأوتوماتيكية في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضا التعامل مع الضغوط النفسية والسياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة وإعادة الهيكلة وإدارة الجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

المرحلة السابعة : مدرسة إدارة الموارد البشرية: تقوم هذه المدرسة على الافتراضات التالية:

- تعمل المنظمة في ظل بيئة معينة تحصل منها على الموارد البشرية المختلفة ومنها الموارد البشرية .
- تحتاج المنظمة إلى إدارة متخصصة تُتابع حركة الموارد البشرية داخل المنشأة وخارجها . تحتاج تلك إدارة إلى التكيف في البيئة من خلال تحقيق استخدام أمثل للموارد البشرية داخل المنشأة ومن خلال الاستجابة للمتطلبات البيئية .

♦ علـى تلـك الإدارة أن تأخـذ بالحسـبان التنـوع في أهـدافها الاقتصـادية والاجتماعية والأخلاقية عند استجابتها للمتطلبات البيئية . تعتبر الموارد البشـرية كلفـة وميزة علـى الإدارة أن تـوازن بينهمـا مـن خـلال التشـغيل الكامل للطاقات البشرية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب . ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تعطي اهتمام تنظيمي ووظيفي من قبل إدارة المنظمة لتتمكن من ممارسة عملها بكفاءة .

تطور مفاهيم إدارة الأفراد :-

يُمكن النظر إلى مفهوم إدارة الأفراد من عدة جوانب كالآتي :-

1- **إدارة الأفراد كممارسة ونشاط :** تعرف إدارة الأفراد كممارسة ونشاط بأنها (الوظائف والنشاطات التي تتعلق بالعنصر البشري داخل المنظمة ، وهـذه الوظـائف والنشـاطات تشـمل : تخطيط الموارد البشـرية ، تصـميم الوظائف ، التوظيف والاختيار ، تقييم الأداء ، التدريب ، تحفيز الموظفين ، تحديـد سياسـة الأجـور والرواتـب ، السـلامة المهنيـة ، إدارة العلاقـات الصناعية)

2- **إدارة الأفراد كحقل دراسي (أي تخصص) :** تُعرف إدارة الأفراد بأنها ذلـك الحقـل الدراسـي الـذي يُعنـى بالوصـول إلى مجموعـة مـن القواعـد الثابتـة نسـبياً التي تحكـم العنصـر البشـري داخـل المنشـأة بهـدف إدارتـه بكفاءة وفعالية .

3- **إدارة الأفراد كوحدة تنظيمية :** تُعرف بأنها تلك الوحدة التنظيمية التي تتولى القيام بكافة الأنشطة والوظائف المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة ، وقد تسـمى تلك الوحدة بإدارة شؤون الموظفين أو إدارة الأفراد أو إدارة القوى البشرية أو إدارة العاملين ، إلا أنّ المسـمى الحديث لها هـو (إدارة المـوارد البشـرية) Human Resources Management واختصار هذه العبارة هو (H.R.M) .

الفرق بين مفهوم إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية :

المفهوم الأول:- إدارة الأفراد: تعددت مفاهيم كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بحسب النشاط الذي تتواجد فيه سواء كان تجارياً أو صناعياً أو خدمياً وأثر على تعدد تلك المفاهيم إلى التدرج الزمني والتاريخي وقد نتج عن ذلك عدم الإجماع من قبل الكتاب والمؤرخين في علم الإدارة على مفهوم واحد ولكن وإن اختلفت المفاهيم في الصياغة فأنها تتشابه في المعنى وذلك على النحو التالي :

- إدارة الأفراد : جهاز متخصص ومستقل يتولى مساعدة الإدارات الأخرى في توفير احتياجات المنظمة من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم، والمحافظة عليهم بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربحية والنمو من خلال وظيفة الأفراد كجزء من مهام الإدارة التي تختص بعمليات (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة).

المفهوم الثاني:- إدارة الأفراد ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات وخلافه من الأعمال الروتينيه.

المفهوم الثالث:- إدارة الأفراد تتمثل في مجموعة متفاهمة من الموظفين و العمال القادرين على العمل و الراغبين فيه للقيام بالنشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة و توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الاستفادة من هده الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

المفهوم الرابع:- إدارة الأفراد :عرفت إدارة الأفراد بدراسة السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب الأفراد في جميع المستويات، و العمل على

تنظيم القوى العاملة داخل المنظمة، و زيادة ثقتها في عدالة الإدارة و خلق روح تعاونية بينها، للوصول بالمنظمة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.

- إدارة الأفراد : العلم الذي يؤدي إلى الحصول على الأفراد اللازمين لأداء الأعمال و العمل على المحافظة عليهم .

المفهوم الخامس: - إدارة الأفراد : يعرف آخرون مفهوم إدارة الأفراد من كونه الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمنظمة، و رعايتهم و ترغيبهم في البقاء ضمن المنظمة و إعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم. و بناءا على التعريفات السابقة، **يمكن الخروج بتعريف شامل عن إدارة الأفراد** "وهي الإدارة التي تختص بتسيير شؤون الأفراد في المنظمة . بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة" .

المهام الملقاة على عاتق إدارة الأفراد :

وتعمل إدارة الأفراد من خلال عدد من المهام الأساسية والفرعية الملقاة على عاتقها نذكر منها على سبيل المثال أهم (سبعة) من المهام الأساسية لها وهي:

المهمة الأولى: التخطيط للاحتياجات: وهذه المهمة تشتمل على ثلاثة مهمات رئيسية ترتكز المهمة الأولى على جميع المعلومات والبيانات عن الوظائف والأعمال الحالية في المنظمة وقوة العمل المتاحة فيها وتجهيزها لحصر الوظائف وتحديد اختصاصاتها وطبيعة مسؤولياتها والعلاقات القائمة فيما بينها وعدد شاغليها وصفاتهم من حيث قدراتهم ومؤهلاتهم ومستوى خبراتهم ومهاراتهم. ومدى توافق تلك الصفات مع متطلبات الوظائف والأعمال التي يؤدونها بحسب شروطها، كما تهدف هذه العملية إلى تحديد اتجاهات حركة العاملين في السنوات الماضية ورصد حالات الفائض والعجز في العمالة وتتبعها واحتساب نسبة دوران العمل على أساسها.

المهمة الثانية : توصيف الأعمال والوظائف في المنظمة ، ويعد هذا التوصيف من أهم مسؤوليات إدارة الأفراد. ويتلخص في جمع الحقائق والمعلومات اللازمة عن المهام والواجبات التي يجب أن تؤديها كل وظيفة (عمل)، وتحديد سلطتها ومسؤوليتها، والطريقة التي يجب أن تؤدى بها، وموقعها في الهيكل التنظيمي، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والظروف التي تؤدى فيها، ووسائل الأداء المستخدمة، والمواصفات والخصائص التي يجب أن تتوافر في شاغلها أو شاغليها إذا كان اداؤها يتطلب استخدام أكثر من شخص واحد، ثم صيغت هذه الحقائق في نموذج معين يمكن منه تحديد معالم الوظيفة على النحو الذي يمكن إدارة الأفراد من الاستفادة منه في جميع المجالات المتعلقة بشؤون الأفراد.

المهمة الثالثة : تحديد احتياجات المنظمة من الوظائف والأفراد وعددها، ويتم إجراء هذه العملية في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها من جراء القيام بالمهمتين السابقتين، وعلى أساس التغيرات الحاصلة أو المتوقعة في حجم النشاط والمستوى الفني والتقني في المنظمة، والظروف القانونية والسياسية والاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها، ولا سيما الظروف المؤثرة تأثيراً مباشراً أو غير مباشر في عبء العمل وقوته. وعلى هذا النحو يتم تحديد الوظائف والأعمال اللازمة لأداء أنشطة المنظمة وتحديد مضمونها وعدد الأفراد اللازمين للقيام بها استناداً إلى الخطط والبرامج المستقبلية.

المهمة الرابعة :الاختيار والتعيين: تهدف هذه المهمة إلى توفير نوع من التوافق والانسجام بين متطلبات العمل وشروطه من جهة، وبين مواصفات الفرد وخصائصه بما يمتلك من قدرات ومهارات ومؤهلات وما شابه ذلك من جهة أخرى. وإذا كان الاختيار يحقق مثل هذا الأمر فإن التعيين يأتي ليتمم عملية الاختيار في توفير التوافق بين متطلبات الوظيفة والخصائص الشخصية للفرد، ومن ثم توجيه هذا الفرد - بعد تسلمه العمل - وفقاً للأنظمة والقواعد المعمول بها في المنظمة والقوانين النافذة فيها.

المهمة الخامسة :التدريب والتنمية الإدارية: ينحصر دور إدارة الأفراد في مجال التدريب والتنمية الإدارية بتحديد الاحتياجات التدريبية لجميع الأفراد العاملين في المنظمة ومن ثم وضع البرامج اللازمة من أجل تلبية هذه الاحتياجات وتقويم النتائج النهائية لتلك البرامج. إذ لا يمكن أن يعد اختيار الأفراد وتعيينهم نهاية المطاف لإدارة الأفراد. وإنما يجب متابعة إعداد هؤلاء الأفراد وتوجيه قدراتهم ومهاراتهم وتنميتها بصورة مستمرة ومبرمجة بما ينسجم مع أية تطورات فنية وتقنية. وتشمل عملية التدريب والتنمية تعريف العاملين بالقوانين والأنظمة والتعليمات، وتزويدهم بالمعارف اللازمة وأساليب العمل الجديدة، وكذلك تطوير مهاراتهم الإدارية لتمكين الأفراد المشرفين على وظائف الإدارة الأساسية من اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.
تقويم الوظائف والأعمال: ويقصد بهذه المهمة تحديد قيمة كل عمل أو وظيفة قياساً إلى قيم الوظائف الأخرى في المنظمة الواحدة، والتقويم عملية منظمة تقوم بها إدارة الأفراد وتختص بموضوع الوظيفة، وذلك بوضعها في مستوى مادي معين من دون التعرض لشاغلها. أو بعبارة أخرى يهدف التقويم إلى تقدير قيمة الوظيفة في ضوء أوصافها ومتطلباتها وظروف تأديتها مقارنة بالوظائف الأخرى، ومن ثم ترتيب الوظائف من أجل وضعها في مكانها المناسب في سلم الوظائف الذي يحدد أولويات وظائف المنظمة من حيث توافر عوامل التقويم الرئيسة فيها ودرجتها ومداها. ولا يرتبط التقويم مباشرة بأجر الوظيفة بل يعد وسيلة لوضع نظام عادل للأجور يزيل كل أسباب الشكوى والتذمر وعدم الرضا. وتقوم إدارة الأفراد اعتماداً على عوامل التقويم المذكورة سابقاً وعلى أجزائها الفرعية أيضاً بإجراءات التقويم بإحدى الطرائق الوصفية كطريقة الترتيب وطريقة الدرجات أو بإحدى الطرائق الكمية كطريقة مقارنة العوامل أو طريقة النقط .

المهمة السادسة : تخطيط سياسات الأجور والحوافز: يحتل موضوع الأجور والحوافز جانباً كبيراً من اهتمامات إدارة الأفراد. فقد تجذب

سياسات الأجور والحوافز الأفراد المهرة للعمل في مؤسسة ما وتدفعهم لأداء العمل بكفاية عالية مع الإحساس بشعور الرضا والاعتزاز والرغبة في الاستمرار، أو قد تؤدي إلى العكس من ذلك تماماً.

المهمة السابعة : تهيئة ظروف العمل المناسبة: تقوم إدارة الأفراد بجميع الدراسات والإجراءات التي تمكنها من توفير الظروف الملائمة التي قد تسهم في زيادة المقدرة على العمل وتحسين مستوى الإنتاجية وترغيب العاملين في الاستمرار بالعمل، وتعمل على التقليل من وقوع الحوادث ومن حالات ترك العمل والتأخر والغياب. وتشمل ظروف العمل مجموعتين من الشروط هي: الشروط المادية كالإضاءة والتهوية والرطوبة وأوقات الراحة وما شابه ذلك، والشروط الاجتماعية، أو ظروف العمل الاجتماعية، التي تساعد على إيجاد نوع من العلاقات والصلات بين الأفراد خارج جو العمل كالتنظيمات غير الرسمية (الأحزاب والجمعيات والنوادي وغيرها) أو إقامة علاقات الصداقة مع الآخرين. تؤدي إدارة الأفراد دوراً مهماً إذا استطاعت تهيئة ظروف العمل الاجتماعية التي لا تتعارض مع أهداف المنظمة وسياساتها وتسهم في الوقت نفسه في إشباع بعض حاجات العاملين النفسية والاجتماعية. سياسة العاملين والعلاقات العامة تتوقف فاعلية تنفيذ وظائف إدارة الأفراد ومهامها على السياسة التي تزمع إدارة المنظمة أو الشركة تطبيقها والسير على هديها ويتجه موضوع هذه السياسات لدى ممارستها باتجاهين: الأول داخلي نحو الأفراد العاملين لدى المنظمة، والثاني خارجي نحو البيئة التي تعمل فيها. ويقصد بسياسة العاملين أو السياسة الداخلية مجموعة القواعد والمبادئ والأحكام الملزمة من جميع الأفراد العاملين في المنظمة لدى ممارستهم الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها المنشودة، وتوضح سياسة العاملين الحدود العامة لكل وظيفة من وظائف إدارة الأفراد حتى لا يحدث أي احتكاك بين إدارة والعاملين بشأنها. وتسعى المؤسسات (الشركات) من وراء تطبيق السياسات الخاصة بالعاملين إلى تحقيق أهداف عدة منها إيجاد مفهوم.

موحد للقواعد والمبادئ وأساليب العمل يلتزم بها جميع العاملين، وتحقيق نوع من العدالة النسبية في تعامل المنظمة أو الشركة مع عامليها بتطبيق قواعد ومبادئ تشمل جميع العاملين وتشيع جواً من الثقة بين العاملين والإدارة، وكذلك إيجاد نوع من علاقات التعاون والتنسيق بين مختلف إدارات المنظمة بقصد تنفيذ البرامج والخطط على أفضل نحو ممكن، وزيادة كفاية الإدارة في اتخاذ القرارات.

تطور مسميات إدارة الأفراد: على مر الزمان تطورت مسميات إدارة الأفراد إلى (إدارة الأفراد –إدارة شئون الأفراد – إدارة القوى العاملة –إدارة الموارد البشرية).

مفاهيم إدارة الموارد البشرية من وجهة النظر التقليدية والحديثة :

أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:

1- وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والأجازات والترقيات وخلافها من الوظائف الروتينيه.

2- وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشاة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى:

كالتسويق والإنتاج والمالية ونظراً لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، فقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة.

3- أهم المفاهيم لإدارة الموارد البشرية:

المفهوم الأول: - إدارة الموارد البشرية: هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة.

المفهوم الثاني:- إدارة الموارد البشرية: هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.

المفهوم الثالث: - **إدارة الموارد البشرية** : هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

المفهوم الرابع: - **إدارة الموارد البشرية** : هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.

المفهوم الخامس: - **إدارة الموارد البشرية** : **هو** مفهوم عصري للتعامل مع العنصر الإنساني خاصة في المنظمات الربحية، فهو يعني أن خلف كل منظمة ناجحة برامج ناجحة للموارد البشرية.

المفهوم السادس:- إدارة الموارد البشرية: المفهوم يقوم على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنشاة وأن إدارة الموارد البشرية شريك هام في التخطيط الاستراتيجي الشامل.

المفهوم السابع : - إدارة الموارد البشرية : هي جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين و التأهيل و التدريب و تطوير الكفاءات و كذلك وصف أعمالهم.

المفهوم الثامن:- إدارة الموارد البشرية : تعني "جذب و تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب و الخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة و معقدة". لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات و تشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد و العطاء".

المفهوم التاسع: - إدارة الموارد البشرية : هي الإدارة التي تبحث عن الأفراد و تخطط الاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و تنمية المهارات و تضع هيكل أو نظام للأجور. و بعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات و الأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية و استخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط و الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و التقويم و الحوافز المالية و المعنوية.

المفهوم العاشر: - إدارة الموارد البشرية: هي عملية توظيف وقيادة العاملين لتحقيق أهداف المنظمة ، فالتوظيف يشمل: الاستقطاب والاختيار والتعيين. والقيادة تعني بتهيئة الظروف التي تمكّن العاملين من الأداء، ثم تقويم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية، ومكافأة الأداء الممتاز وتحفيز العاملين لمزيد من التفوق في الأداء.

المفهوم الحادي عشر: - إدارة الموارد البشرية : هي تعبير عن الثروة الأساسية في أي منظمة أو مؤسسة، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم والذي تطغى أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج. وتضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات.

المفهوم الثاني عشر : مفهوم إدارة الموارد البشرية في إدارة الأعمال والإدارة العامة واحد من حيث المضمون في كل من إدارة الأعمال والإدارة العامة .

المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية : H.R

يعبر مفهوم إدارة الموارد البشرية بصورة شمولية عن عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة الأفراد العاملين في أي منظمة باختلاف تخصصها وأهدافها باعتبارهم من أهم الموارد التي لا يمكن الحصول عليها بسهولة، على اعتبار أن الموارد البشرية هي رأسمال استثماري يجب تنميته وتطويره لأنه ذو بعد إستراتيجي لنجاح المنظمة أو العمل، فتظهر إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يعمل على توجيه الرعاية والعناية التامة بالأفراد ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة وبما يبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقات الإبداعية، ومحصلة ذلك هو تحقيق مصلحة وأهداف المنظمة بما يوفر لها قدرة تنافسية في عالم العمل والإنتاج والبقاء بقوة وثبات في المسار المتخصص لعملها .

ويستخدم علم إدارة الموارد البشرية التكتيك بالإضافة إلى الإستراتيجية الأساسية فى إدارة العاملين وسبل تحقيق التفوق في ميدان العمل والإنتاج، وفي الحقيقة أن مفهوم إدارة الموارد البشرية لم يستقر بهذا الشكل إلا بعد مرور العنصر البشري بالتجارب والنشاطات المختلفة والعديدة والتي أكسبته خبرات تراكمية على مر الزمن، أكسبته القدرة على وضع وصياغة وتطوير مفهوم شامل لإدارة الموارد البشرية، فكانت عندما توجد الحاجة للتطوير في مسيرة عمل المنظمات تجد هذه الإدارة قادرة بكفاءة على

مسايرة ذلك من خلال التنسيق بين الوظائف أو إيجاد وظائف جديدة تتطور مع تطور حاجات هذه المنظمات، ونتيجة لذلك فلقد لعبت إدارة الموارد البشرية وما زالت أدوارا عديدة في حياة المنظمات .

ومن ذلك فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية يكمن في تحقيق هدفين مهمين تتمحور حولهما أسس النجاح في المنظمات وهما الكفاءة والعدالة، حيث تقاس الكفاءة بالنسبة للمنظمة من خلال تحقيق أكبر عائد ممكن لعملية الاستثمار أو تحقيق مستوى عالي من الإنتاجية اعتمادا على الطلب الاستهلاكي، كما تقاس الكفاءة بالنسبة للعاملين من خلال عدة أمور منها مستوى أداء العاملين والتزامهم بتقديم أقصى وأكفأ جهد للمنظمة إضافة إلى اعتماد بعض الأمور الأخرى كمؤشرات لمعرفة كفاءة العاملين مثل مستوى الحضور والغياب وإصابات العمل والاستقالة وغيرها .

أما هدف تحقيق العدالة فيقصد بها جميع الإجراءات والمقومات التي تعتمد عليها المنظمة لتقديم أفضل التعامل مع العاملين لديها من خلال إنصافهم ومنحهم كل الحقوق الواجب حصولهم عليها نتيجة تقديم خدماتهم للمنظمة، كما إن عدالة المنظمة تتجسد في مدى الحرية الممنوحة للعاملين في التعبير عن حاجاتهم ودعوتهم لها إلى توطيد حالة المساواة بينهم ودعمهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية من خلال نظام الحوافز والمكافئات، لذلك فكلما قل مستوى شكاوي التظلم المقدمة من العاملين بسبب المنظمة كلما دل ذلك على وجود نظام لتحقيق العدالة بالتعامل مع العاملين، وحكم على المنظمة بأنها عادلة .

أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية:

أ - أسباب ظهورها:

1- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العالمية، وبدات المشاكل والصعوبات والصراعات تظهر بين الإدارة والموارد البشرية وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة

هذه المشاكل ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة تراعي الموارد البشرية وتعالج مشاكلها.

2- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام الموارد البشرية أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بهذه القوانين.

4- ظهور النقابات والتنظيمات العالمية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العالمية من ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق جو من التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العالمية وإعادة سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.

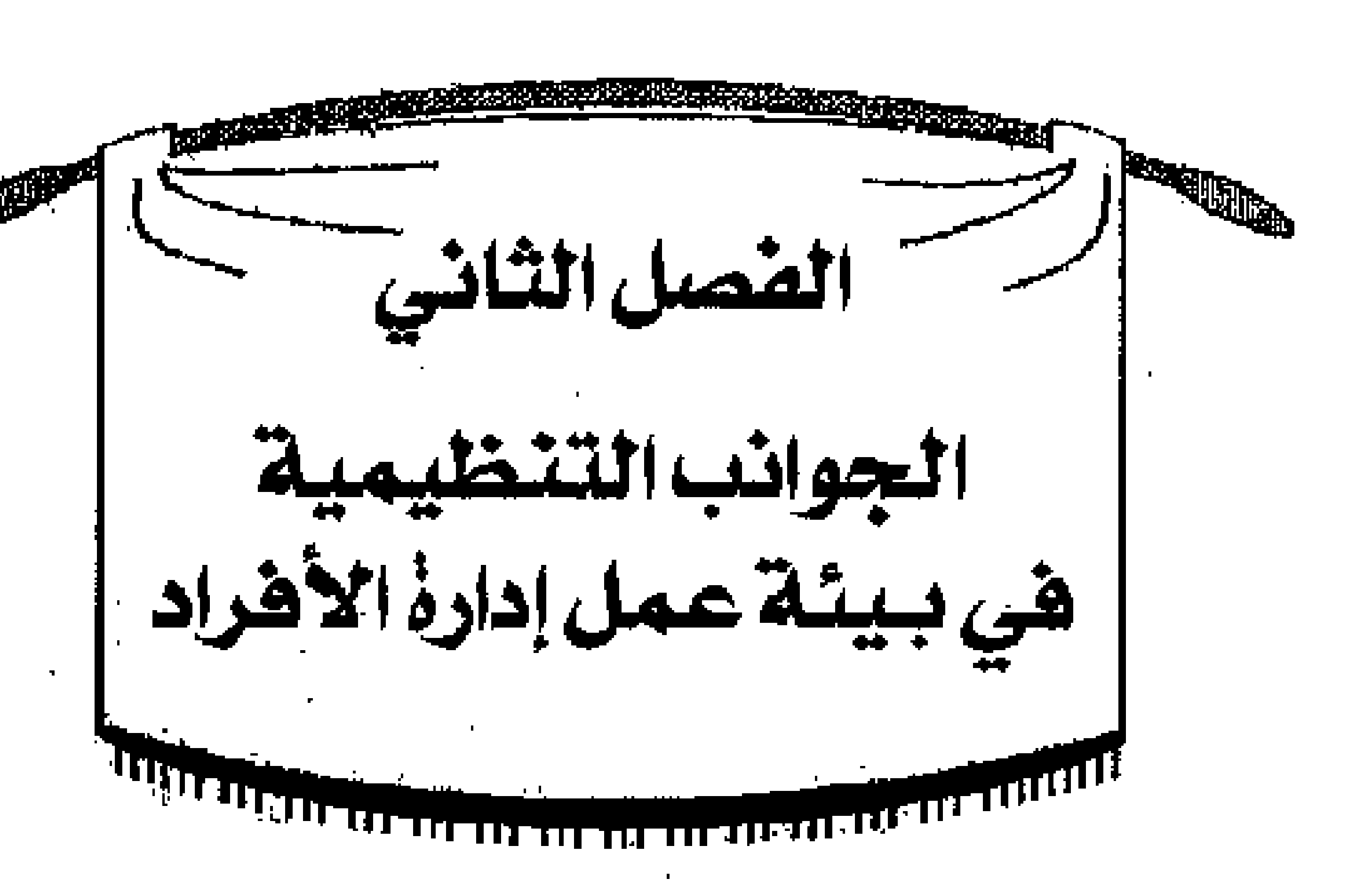
5- تشريع العمل الذي ظهر هو الآخر والتزامات المؤسسة في ميادين الإعلام والمشاركة وتسيير التشاور بمعنى آخر ديمقراطية الإدارة.

الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية :

جدول الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

م	الفرق	إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
1	الفترة الزمنية للتخطيط	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
2	العقد النفسي	إذعان العامل (أي إجباره)	ولاء العامل للعمل
3	أنظمة الرقابة	رسمية	ذاتية

م	الفرق	إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
4	العلاقات بين الأفراد	نفعية والثقة ضعيفة بين العامل وصاحب العمل	الاحترام المتبادل بين العامل وصاحب العمل
5	الهياكل التنظيمية	بيروقراطية ومركزية	عضوية ومركزية
6	الأدوار	متخصصة ومهنية	متنوعة ومتكاملة
7	الوظائف	منغلقة وذات طابع اقتصادي	منفتحة وذات طابع اقتصادي واجتماعي وأخلاقي



- الوضع التنظيمي لإدارة الأفراد (الهياكل التنظيمية).
- العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الأفراد .

أولاً: الوضع التنظيمي لإدارة الأفراد (الهياكل التنظيمية) :-

مقدمة :

من المهام المعقدة لإدارة الموارد البشرية مهمة تنظيم الهيكل الإداري للشركة وتلك العملية تهدف إلى" ضبط المسئوليات والمهام وتقليل الازدواجية بين العمليات وتنظيم نقل الأوامر من القيادة إلى الموظفين ونقل التقارير في الاتجاه العكسي وتهدف كذلك إلى توفير فرص النمو الوظيفي للأفراد لحثهم على بذل المزيد من الجهد وكذلك إلغاء المهام غير الضرورية داخل التنظيم الإداري.

الأشكال التنظيمية لإدارة الأفراد :

1- الشكل القائم على الأقسام :

ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية الذي ترتبط به مجموعة من الأقسام هي :-

1- قسم التوظيف : يختص بجميع الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المنظمة والتي تتضمن الاستقطاب والاختيار والتعيين .. ألخ.

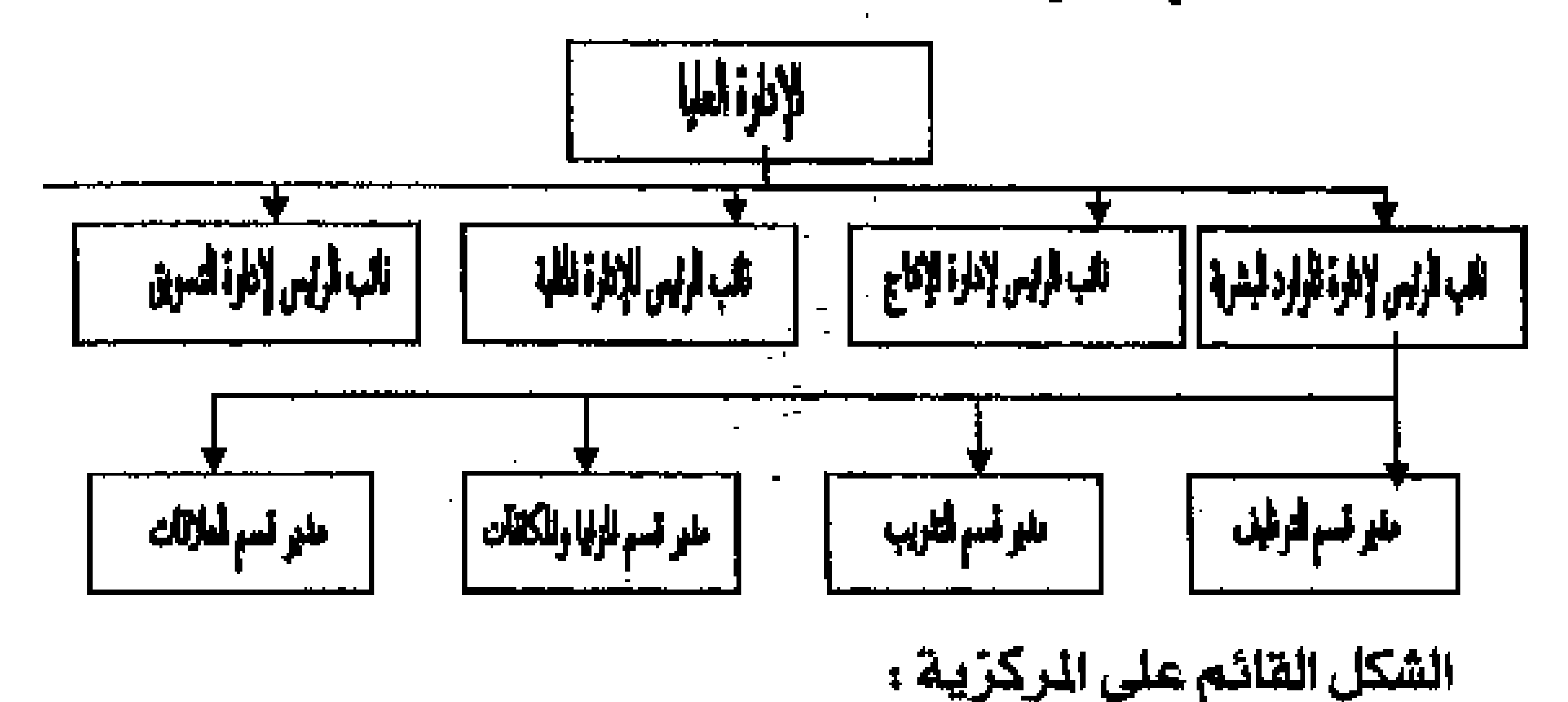
2- قسم التدريب والتطوير : يختص بجميع الأمور المتعلقة بنقل المهارات للعاملين أو تطوير المهارات القائمة .

3- قسم المزايا والمكافآت : يختص بجميع الأمور المتعلقة بتحديد أجور ومكافآت العاملين .

4- قسم العلاقات : ويشتمل على نوعين من العلاقات :

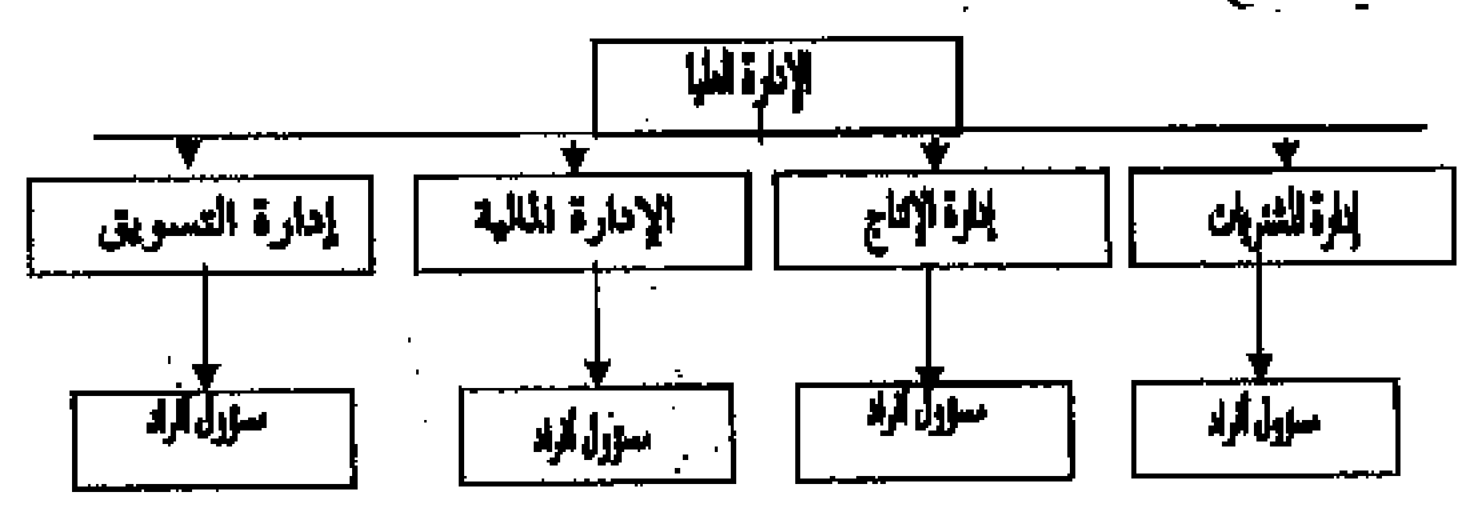
- علاقات العمل : تُغطي علاقة المنظمة بالاتحادات والنقابات العُمالية.
- علاقات العاملين : تأمين الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين .

والشكل التالي يوضح هذا النمط من التنظيم :



الشكل القائم على المركزية :

تُسند عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في هذا النمط التنظيمي إلى الالإدارة العلياوتتوزع بقية القرارات على الإدارات الوظيفية الأخرى ويُستخدم هذا النمط من قبل المنظمات التي تستخدم التقنية بشكل كبيروالشكل التالي يوضح هذا النمط :



مفهوم التنظيم :

يتكون المجتمع من (أفراد ومجموعات) تسمى حسب حجمها تنظيمات وبالتالي فالمجتمع يتكون من مجموعات كبيرة ومتعددة ابتداء من الدولة - الحكومة - الوزارة - المحافظة - المؤسسة - الجمعية ... ألخ ، ويعتبر الجهاز الإداري للدولة هو الأداة الفعالة للتطوير بما تحتويه من تنظيمات إدارية واسعة بالرغم من اختلاف حجم هذه الإدارة من دولة إلى أخرى وفقا لاعتبارات اقتصادية سياسية وغيرها .

أن زيادة وتطوير حجم الجهاز الإداري يؤدي إلى ازدياد واتساع العملية الإدارية بكافة جوانبها والتنظيم باعتباره أحد الجوانب الهامة للعملية الإدارية فقد عرف التنظيم تلك الوظيفة التي يقوم بها المديرون في تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتنظيمها في إدارات وأقسام ووحدات ومستويات في ضوء تحديد العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين الأعمال والقائمين عليها في كافة المستويات وفي كل الاتجاهات

إذن فالتنظيم هو : المهمة التي يتوقع أن يقوم بها كل فرد في المنظمة مدعمه ببعض العلاقات المتشابكة بين الأفراد العاملين بعضهم البعض بما يؤدي إلى تجميع الجهود بشكل منسق ومرن يساهم في أداء الإنتاجية أو الخدمة بأعلى كفاءة تستهدفها المنظمة .وهذا التنسيق يتطلب تحديد المتطلبات التالية لتحقيق التنظيم الفعال :

- تحديد النشاطات والأعمال المطلوب تنفيذها.
- تحديد الأفراد المسئولين عن القيام بهذه النشاطات
- تحديد الإمكانيات والموارد التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد
- تحديد وتوضيح العلاقات الإدارية من حيث المسئولية والسلطة .

وتجدر الإشارة إلى أن التنظيم لا يتم مرة واحدة ولكنة عملية مستمرة طالما أن الوحدة الإدارية نشاطها مستمر وهذا يعني أن الإدارة تضع الهيكل المناسب الذي يضمن تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة والمراجعة المستمرة لهذا الهيكل .

التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي في المنظمات:

التنظيم الرسمي في منظمات الأعمال :

يرى (برنارد) بأن المنظمة هي عبارة عن نظام تعاوني يتم بين شخصين أو أكثر بهدف الوصول إلى الأهداف ، بإعتبار المنظمة نظام مفتوح يتفاعل مع

الأنظمة الفرعية الرئيسية الموجودة في بيئات العمل، وقد بحث في عمليات نمو واستقلالية المنظمات الإدارية حيث أشار إلى أن المنظمة الإدارية قد تكبر ويزداد حجمها نتيجة لعدة عوامل منها :

1- وجود صعوبة في طرق الاتصال بين المنظمة وفروعها.

2- تعقيد الأهداف.

3- صعوبة التفاعلات بين الإفراد داخل بيئة العمل.

التنظيم غير الرسمي في منظمات الأعمال :

إن التنظيم غير الرسمي عبارة عن تفاعلات واتصالات بين أعضاء التنظيم بشكل غير رسمي ويتصف بعدم وجود هيكل تنظيمي محدد له وهو نتيجة حتمية لوجود التنظيمات الرسمية. وتتبع ضرورة الاهتمام بهذه التنظيمات كونها تساعد على خلق اتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وتقاليد وأنماط سلوكية وتعمل على خلق بيئة عمل جيدة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأهداف أفرادها. وتستطيع الإدارة هنا استخدام مجموعة من الحوافز تتمثل في دفع الإفراد للعمل مع بقية زملائهم من خلال المشاركة والاتصالات المتبادلة في بيئة عمل ذات مناخ سليم.

مبادئ التنظيم :

لا وجود لوحدة إدارية دون نشاط تنظيمي ولا يمكن استمرارية أي مؤسسة ووحدة إدارية دون تنظيم لأنشطتها ووظائفها وتحديد علاقاتها بغيرها من الوحدات، وبالتالي فأن أهمية التنظيم ظهرت مع تطور الفكر الإداري وقد وضع علماء الإدارة مجتمعين مبادئ التنظيم الإداري وهي حسب رأي أغلبيتهم

- **الأهداف** : أي تحديد الهدف أو الأهداف التي رسمتها المنظمة بغية تحقيقها . وبناء على هذه الأهداف يتم تشكيل الهياكل التنظيمية

- التخصص تركيز نشاط المنظمات في نطاق واحد لتحديد وتركيز قدرة الأفراد على إجادة عملهم

- وحدة القيادة : انحصار سلطة إصدار الأوامر في مصدر واحد

- التنسيق : تنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق الهدف ولإحداث التكامل فيما بينهم

- السلطة والمسئولية: الحق الذي تخوله المنظمة إلى العاملين فيها كل حسب مستواه ونطاق مسئولياته بما يمكنهم من توجيه مرؤوسيه

- تدرج السلطة نقل وتخويل السلطة من القمة إلى القاعدة

- المركزية واللا مركزية تركيز السلطة في اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات وإعطاء حرية القرارات أي توفر الرقابة وسهولة تدفق انطلاق العمل

- التفويض نقل حق التصرف واتخاذ القرارات من المرءوسين

- نطاق الإشراف هو المدى الذي يستطيع فيه المدير آن يمارس الإشراف الفعال على مرءوسيه

- الاتصال : الاتصال بين الإدارات والأقسام

- التوازن والمرونة الموائمة بين السلطة والمسئولية وبين المركزية واللامركزية والموائمة بين الأهداف المخططة.

المشاكل التي تعاني منها الهياكل التنظيمية :

هناك العديد من المشاكل والصعوبات التي تتواجد في الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية منها:

1- المبالغة في الشكل الرسمي للهيكل وطغيان المركزية على العلاقات بين الوحدات التنظيمية وبالتالي نجم عن ذلك تضخم الجهاز الإداري

حيث يتزايد أعداد الموظفين عن حاجة العمل إليهم واتجاههم إلى التمسك بالشكليات حفاظا على مظهر مركزهم وبالتالي تدعيم البيروقراطية على هذا النحو

2- عدم وجود لائحة تنظيمية قانونية تحتوي على دليل يساعد الباحثين التنظيميين على وضع وإنشاء هياكل تنظيمية على أسس علمية منظمة ومتسقة وعدم وجود نماذج معينة للوحدات النمطية يمكن الاسترشاد بها في تحليل التنظيم الداخلي للوحدات

3- سوء تنظيم العمل وتركيز السلطة بأيدي قليلة وعدم تفويضها الأمر الذي يعيق الوحدة من الحركة اللازمة لتسيير أعمالها وقد يرجع ذلك إلى تخوف بعض الرؤساء من فشل مرءوسيهم المفوضين ووقوعهم في الأخطاء

4- نقص كفاءة الباحث التنظيمي أن لم نقل انعدامها

5- تشتت مبدأ المسئولية وغيابه بسبب ضعف الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وما يترتب علية من ازدياد ملحوظ في تداول الأوراق وشيوع ظاهرة التوقيعات المتتابعة

6- غياب التصنيف والتوصيف الوظيفي والذي يعتبر عاملا هاما لتحليل الهياكل التنظيمية ومعرفة مدى ملائمتها وكفاءتها .

7- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مما يفقده اعتزازه وحبه لعمله ويصرفه لاهتمامات أخرى ليس لها صله بعمله وتفصيل بعض الوظائف على أشخاص وكأنها خلقت لهم وحدهم دون اعتبار للكفاءة والمهارات والقدرات

8- عـدم اسـتقرار الهيكـل التنظيمـي للجهـاز الإداري بسـبب إلغـاء بعـض الـوزارات أو دمـج وزارات بـأخرى ممـا يـؤدي إلى تعـديل هياكلـها التنظيمية باستمرار

9- مقاومـة المـوظفين لأي محاولـة تجديـد أو عـدم قبـول فكـرة التطـوير السريع كالاستغناء عن الأعمال الزائدة أو تبسيط الإجراءات وذلك خوفـا مـن ان يـؤدي ذلـك للاسـتغناء عـن بعـض المـوظفين نتيجـة عـدم الحاجة إليهم

موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمات.

أصـبحت إدارة المـوارد البشـرية تلعـب دورا اسـتراتيجيا وأخـذت مكانـة مرموقة في الهيكل التنظيمي ومع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من منظمة لأخـرى لعـدة عوامـل، وأهمهـا اسـتيعاب الالإدارة العلياللمنظمـة لحـاجتهم إلى إدارة قوية للموارد البشرية، ويتمثل العامل الثاني في مدى قوة نفوذ القـائمين على إدارة الموارد البشـرية في المنظمـة وطبيعـة علاقـاتهم ببقيـة إدارات المنظمـة؛ **ومن أهم العوامل الأخرى:**

1- نمـط إدارة المنظمـة ومـدى فهـم الـدور الحيـوي الـذي تلعبهـا إدارة المـوارد البشرية.

2- عدد العاملين في المنظمة.

3- الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي تعمل فيها إدارة الموارد البشرية.

إن الهيكـل التنظيمـي يعـني التشـكيل أو التنظـيم الرسمـي المقـرر مـن قبل إدارة المنظمـة الـذي يتضـمن داخلـه جميـع النشـاطات والعمليـات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها العاملين بالمنظمـة. ومـن هنـا فـإن كـل زيـادة في حجـم الأعمـال والنشـاطات الـتي تتطلبهـا المشـاريع عـادة مـا يتبعهـا تعـديل في الهياكل، وأحيانا تغيير في تصميمها، فالمالك الوحيد لا يحتـاج لهيكلـة إداريـة لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة العمال الإداريـة الـتي تتطلبهـا نشـاطات

مشاريعه الصغيرة، سواء إنتاجية أو تسويقية أو مالية، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج. ويتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد، ومن هنا بدأ التفكير جديا في تحدي خلق إدارة الأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات وتعدد أنواع المؤسسات وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كل مكان، ومن ثم رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطورا في صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة. بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإننا نجد أن المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم تعمد إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع أو عن طريق اعتماد لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية. من أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة وخاصة لدى المؤسسات الصناعية والإنتاجية، هو التنظيم الوظيفي على أساس العمليات أو النشاطات ذات الاختصاص الواحد أو الاختصاصات المتشابهة. بحيث أن كل قسم وحدة وظائفية القيام بالنشاطات المسندة إليه.

ثانياً : العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الأفراد :

مقدمة :

تحتل (إدارة الأفراد)إدارة الموارد البشرية في المنظمات أهمية كبيرة لكونها من أهم الإدارات التي يعتمد عليها نجاح المنظمة في تأسيس برنامج استثماري فعال للموارد البشرية المستخدمة في الإنتاج، ولا يخفى من أن المورد البشري أصبح هو المورد المهم والنادر والذي يحدد كفاءة أداء المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية بمختلف أنواعها .

إن من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمة هو تكوين وتأسيس وإدارة الوضع التنظيمي للموارد البشرية في المنظمة والتي تبدأ باختيار العاملين الأكفاء وتنظيم علاقاتهم وارتباطهم وأداؤهم في المنظمة وتطوير قابليتهم من أجل الحصول على الأداء الأكفأ والأفضل لمسيرة المنظمة والتنفيذ الأدق لخططها الإستراتيجية، وتتضافر كل أقسام وفروع إدارة الموارد البشرية في عملية تنفيذ أهداف المنظمة، كما إنها تتأثر بكل العوامل الخارجية والداخلية للمنظمة لذا فالوضع التنظيمي يتحدد ويتأثر مستواه تبعاً لذلك.

إن القواعد العامة لإدارة الموارد البشرية تكاد تكون ثابتة في كل المنظمات مهما كان حجم المنظمة وإستراتيجيتها المخططة للحصول على التحقيق الناجح للأهداف، ولكن كما أسلفنا فإن المستوى الذي تصل إليه فاعلية إدارة الموارد البشرية تقع مسؤوليته في البداية على عاتق الإدارة العليا للمنظمة وإرادتها وتخطيطها لتحديد مدى الكفاءة في الوصول إلى تحقيق الأهداف بزمن معين ورغم كل التحديات البيئية التي تحيط بالمنظمة.

كما إن مدى جاهزية المنظمة وتنظيم الوضع الداخلي لها لتكوين عناصر المنافسة وتقوية أواصرها أمام التحديات العديدة يعتمد على مدى قوة الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الحصول على أفضل شكل لهذه إدارة المهمة، ويتحكم في الوضع التنظيمي هذا عدة عوامل مؤثرة يمكن إيضاحها بشيء من التفصيل كما يلي:

العوامل التي يتحكم فيها الوضع التنظيمي للمنشأة:

1- حجم المنظمة: إن حجم المنظمة يتحكم به عدة عوامل مهمة منها خارجية وداخلية فهي التي تحدد الحجم الذي تتخذه المنظمة في عالم الأعمال أو الإنتاج، فمن العوامل الداخلية عدد الموارد البشرية العاملة في المنظمة، حجم رأس المال، ومستوى نشاط المنظمة المالي والإنتاجي، ومن

المؤثرات الخارجية هي التغيرات البيئية حول المنظمة ووجود التنافس، وعند حصول تغيرات في هذه العوامل فسيؤدي ذلك إلى التأثير على الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، محملاً هذه الإدارة مسؤولية إيجاد حلول توسعية من خلال استحداث أنظمة جديدة في المنظمة أو تنظيمها، إن زيادة حجم المنظمة يعني ضرورة إيجاد إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها، أما عند صغر حجم المنظمة فستقوم إدارتها بتوزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على أقسام و مستويات المنظمة.

2- مستوى التقنية المعتمدة في المنظمة : إن رفع مستوى استخدام التقنيات الآلية في تنفيذ أعمال المنظمة والإنتاج يشكل عامل سلبي لمدى مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ دورها الكامل في المنظمة، حيث إن التقنية العالية ستترك لهذه إدارة الدور التنفيذي فقط وتجريدها من بقية الأدوار مما يعطيها وجود شكلي غير فاعل.

3- أصحاب المهارات العالية الكفاءة بإدارة الموارد البشرية: لا شك في أن أساس نجاح واستمرار أي إدارة مهما تنوعت مهماتها يعتمد بشكل أساس على مستوى العاملين فيها والذي يؤهلهم إلى سلوك الطرق الماهرة في إدارة وتقييم العمل وتقدمه وتحقيق أهدافه، إن مستوى العاملين في إدارة الموارد البشرية له أهمية كبيرة في نواحي عديدة منها مدى استيعاب وتطويع المفاهيم المختلفة واستثمارها بمسؤولية لخدمة أهداف إدارة الموارد البشرية، كما أن التعامل مع الإدارة العليا وسبل إقناعها في إطار مصلحة العاملين والعمل يتطلب من المهارة والكفاءة ما يعزز سبل مواجهة القرارات غير العادلة أحياناً ، كما يتطلب من هذه إدارة القدرة على التعامل مع أوجه متعددة من أصحاب القرار إضافة إلى النقابات والجهات القانونية والتنفيذية الأخرى في المنظمة.

4- خصائص سوق العمل : وهو من العوامل المهمة في تحديد أهمية ومستوى دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث تتعرض هذه إدارة إلى تحجيم يعملها اعتمادا على استقرار سوق العمل أو عدمه، فعند عدم استقراره من خلال زيادة النشاط والمنافسة من قبل بقية المنظمات فإن ذلك سيعمل على زيادة الطلب على الموارد البشرية ذات الكفاءة والماهرة وغير المكلفة مما يعمل ذلك على سعي المنظمات إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية في أن تأخذ دورها ونشاطها لتنفيذ هذه الآليات الإستراتيجية للمنظمة، إن هذا الحال يعمل على وضع إدارة الموارد في قمة البناء التنظيمي للمنظمة، أما عند استقرار سوق العمل فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات إلى تحجيم دورها فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات إلى تحجيم دور إدارة الموارد البشرية في صيغة التنفيذ فقط لقرارات إدارة المنظمة .

5- كثافة الموارد البشرية في المنظمة : ويتناسب هذا العامل طردياً مع حجم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث إن هذه إدارة تزداد مسؤولياتها وتتعدد وتتنوع أعمالها المختلفة وخصوصاً في المنظمات التي تحتوي على كثافة عالية من العاملين، كما إن الإدارة العليا في المنظمة تمنح اهتماما كبيرا لإدارة الموارد، أما في حالة قلة كثافة العاملين وخصوصاً في المنظمات التي تعتمد على الإنتاج بالتقنية، فإن الحالة ستكون العكس .

6- أدوار إدارة الموارد البشرية: إن التوسع في إدارة أعمال المنظمات وخصوصاً عندما زادت مسؤولياتها نتيجة صعوبة الوضع العالمي المتمثل بالعولمة وزيادة حدة المنافسة مع الغير، حتم ذلك على المنظمة زيادة اهتمامها بإدارة الموارد البشرية لغرض مساعدتها في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وزيادة مهارات العاملين وتحسين مستوى أداؤهم، إضافة إلى توجيه إستراتيجيتها نحو تقوية أواصر العلاقة والترابط بين العاملين

والمنظمة، وهذا يشير إلى زيادة أدوار إدارة الموارد البشرية وتوسعتها في أطر متعددة منها قانونية واقتصادية وتقنية واجتماعية، أما أهم هذه الأدوار فهي :

أ- دور الأعمال (دور طويل المدى) : ويشير هذا الدور إلى ضرورة مشاركة إدارة الموارد البشرية في دعم الأعمال التي تقوم بها المنظمة بكافة الأشكال وبما يعزز تحقيق أهداف المنظمة أو زيادة قدرتها على المنافسة ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، وهذا يعني أن يكون دعم إدارة الموارد البشرية ضمن التخطيط الإستراتيجي للمنظمة أيضاً .

ب- الدور الإداري (دور متوسط المدى) : تتضمن المهمة في هذا الدور على تخطيط التنمية الإدارية ودراسة وتطوير معايير خطط الاستقطاب للموارد البشرية ودقة فاعليتها، وأماكن توافرها، إضافة إلى تصميم التعويضات المباشرة وغير المباشرة للعاملين في المنظمة .

ج- الدور التشغيلي (دور قصير المدى) : إن قصر مدى هذا الدور هو بسبب ارتباطه بالأعمال اليومية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة بمسؤولية اتخاذ قرارات التوظيف والاستقطاب ومعايير تقويم الأداء للعاملين والتدريب والمتابعة .

وتنقسم أعمال إدارة الموارد البشرية وفقاً لوضعها التنظيمي إلى عدة أنواع معتمدة على السلطة الممنوحة لها وكذلك على شكل توزيع الأنشطة في المنظمة ونوع الهيكل التنظيمي والذي يحدد مكانة الإدارة وموقعها ضمنه وتبعاً لأهمية تنظيم نشاط هذه الإدارة وتوجيه اهتماماتها بشكل عملي تم تقسيم أعمالها إلى عدة أشكال تتصف بالتخصص وهي :

1- **الشكل القائم على الأقسام** : يتضح استخدامه في المنظمات كبيرة الحجم والتي ترتبط فيها إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا للمنظمة، والتي تتنوع فيها الأعمال وتحتاج إلى تقسيم وتنظيم معتمدة على حاجة المنظمة لإيجاد ترتيب مناسب يعينها على إدارة جميع الأعمال رغم تنوعها، ويرتبط بهذا الشكل مجموعة من الأقسام هي :

أ- **قسم التوظيف** : وهو القسم الذي يقع على عاتقه مسؤولية مهمات استقطاب واختيار وتعيين العاملين في المنظمة، وهذا لا يعني إن هذا القسم هو الذي يتخذ قرار التوظيف وإنما مهمته تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية ثم إجراء عملية تنسيق الجهود مع الإدارة العلياللموارد البشرية والتي ستعمل بدورها مع الإدارة العليا للمنظمة لاتخاذ القرار المناسب حول تعيين المرشحين للوظائف الشاغرة .

ب- **قسم التدريب والتطوير** : يهتم هذا القسم بعملية تطوير وتنمية المهارات والسلوك الوظيفي للعاملين بهدف رفع مستوى الأداء لهم وزيادة الكفاءة الإنتاجية لتحقيق أهداف المنظمة ، ويتم إجراء دورات تدريبية أما داخل المنظمة أو خارجها، كما يجرى التدريب كذلك لتأهيل العاملين لاتخاذ مواقع إدارية أعلى .

ج- **قسم المزايا والمنافع والخدمات** : حيث يعمل هذا القسم بسلسلة من الإجراءات منها تحليل الأعمال ثم تقويمها لغرض وضع أسس معينة تبنى عليها عملية إدارية وتحديد التعويضات المباشرة للعاملين، أما التعويضات غير المباشرة فيتم التنسيق مع الإدارة العليا في المنظمة لغرض تخطيط كلفتها وحسب نوعها .

د - **قسم العلاقات** : ويتركز نشاط هذا القسم على تنظيم مهمتين في المنظمة الأولى العلاقات الداخلية والتي تتعلق بالأشراف على

علاقات العاملين مع إداراتهم ومستوى مشاركتهم في العمل كما يعمل على تنسيق العلاقة بين العاملين والإدارة لتفادي حدوث المشاكل بين الطرفين، كما يقدم قسم العلاقات خدماته لإدارة الموارد البشرية من خلال مساعدتها على متابعة سلوك العاملين لغرض وضع الخطط الكفيلة والتحليلات المناسبة بتحديد وتنظيم ذلك، أما بالنسبة للعلاقات الخارجية للمنظمة فيسعى قسم العلاقات الى تنظيم تلك العلاقات بما يعكس صورة جيدة عن المنظمة ونشاطاتها الاجتماعية وسياستها الداخلية المنظمة مع العاملين .

2- الشكل القائم على المركزية : ويستخدم عادة في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال، وإن تطبيق سياسة المركزية باتخاذ القرار هو من مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة والتي تمثل قمة الهرم التنظيمي فيها، حيث إن جميع القرارات المتعلقة برصد التكاليف لعملية معينة يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا، مثلما جميع القرارات المتعلقة بمهام إدارة الموارد البشرية كالمتعلقة بالتدريب والتوظيف والتخطيط وغيرها والتي عادة ما تتطلب كلف مالية للمساعدة في تنفيذها .

الصفات والمؤهلات الواجب توافرها في مدير إدارة الموارد البشرية:

إن أية منظمة أو فروعها أو أقسامها مهما كان حجمها لا تكفيها توافر الإمكانيات إن لم تكن هناك قيادة مؤهلة وخبيرة قادرة على وضع الأمور في نصابها الصحيح، ومتمكنة من السيطرة على جميع المشاكل العابرة أو التي تحتاج إلى صبر وتأني لحلها. أما فيما يخص إدارة الموارد البشرية وفي خضم كل الأهمية والضرورة التي تشكلها هذه إدارة فهي بحاجة إلى كم من الخبرة والمهارة والكفاءة لتتوفر في من يديرها، فالإدارة العلياقد تضع كل ثقلها المعنوي ومستوى عال من الثقة في مدير إدارة مواردها البشرية لأن هذه الإدارة لها القدرة الكبيرة وكما هو مخطط لها، على السير

شعورهم أن إدارتهم تشاركهم في جزء من الأرباح عند تحقيق النجاح إضافة إلى تمييز العاملين الأكفاء وتحفيز غيرهم على ذلك.

3- يجب أن يكون له القدرة المعرفية على تحليل البيانات ومن ثم تصميم الخطط المناسبة لها .

4- يجب أن تكون له القدرة على امتلاك مهارات حسية لتقدير تأثير المتغيرات البيئية على المنظمة .

5- يجب أن تكون له القدرة على امتلاك مهارات يتمكن من خلالها تقدير احتياجات المنظمة بشكل دقيق يقترب من الحقيقة .

6- امتلاكه القابلية والمعرفة والخبرة في بعض العلوم النفسية والاجتماعية والتي تمكنه من إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل والاختلافات التي قد تحدث بين العاملين في المنظمة أو عند مطالبة العاملين الإدارة العلياحول زيادة بعض الامتيازات أو رفع حالة من الغبن .

7- يجب أن تكون له مهارات متعددة تتواكب مع التطور الجاري في علم إدارة الأعمال مثل مهارة استخدام الحاسوب وكذلك الإلمام بالبرامج الحديثة المتعلقة بأنظمة تنظيم معلومات العاملين .

8- يجب أن يكون مواكباً لتطور المعرفة العلمية وخصوصاً في مجال عمل المنظمة لغرض تطوير مهاراته الفكرية والتخطيطية ، ناهيك عن مجال تخصصه في إدارة الموارد البشرية ، وذلك ليكون قادراً على الإحاطة بكل تفاصيل عمل المنظمة والعاملين حتى وإن كانت فنية أو تقنية لأنها تمكنه من تفهم الحقوق والواجبات ومقدار الجهد المبذول والتي تساعده في مهمات تصميم وتقييم الأعمال.

9- يجب أن تكون له خبرة في كيفية التعامل و قيادة الآخرين إضافة إلى امتلاك فن مناقشة أوامر الإدارة العلياعند اكتشافه نسبة سلبية فيها .

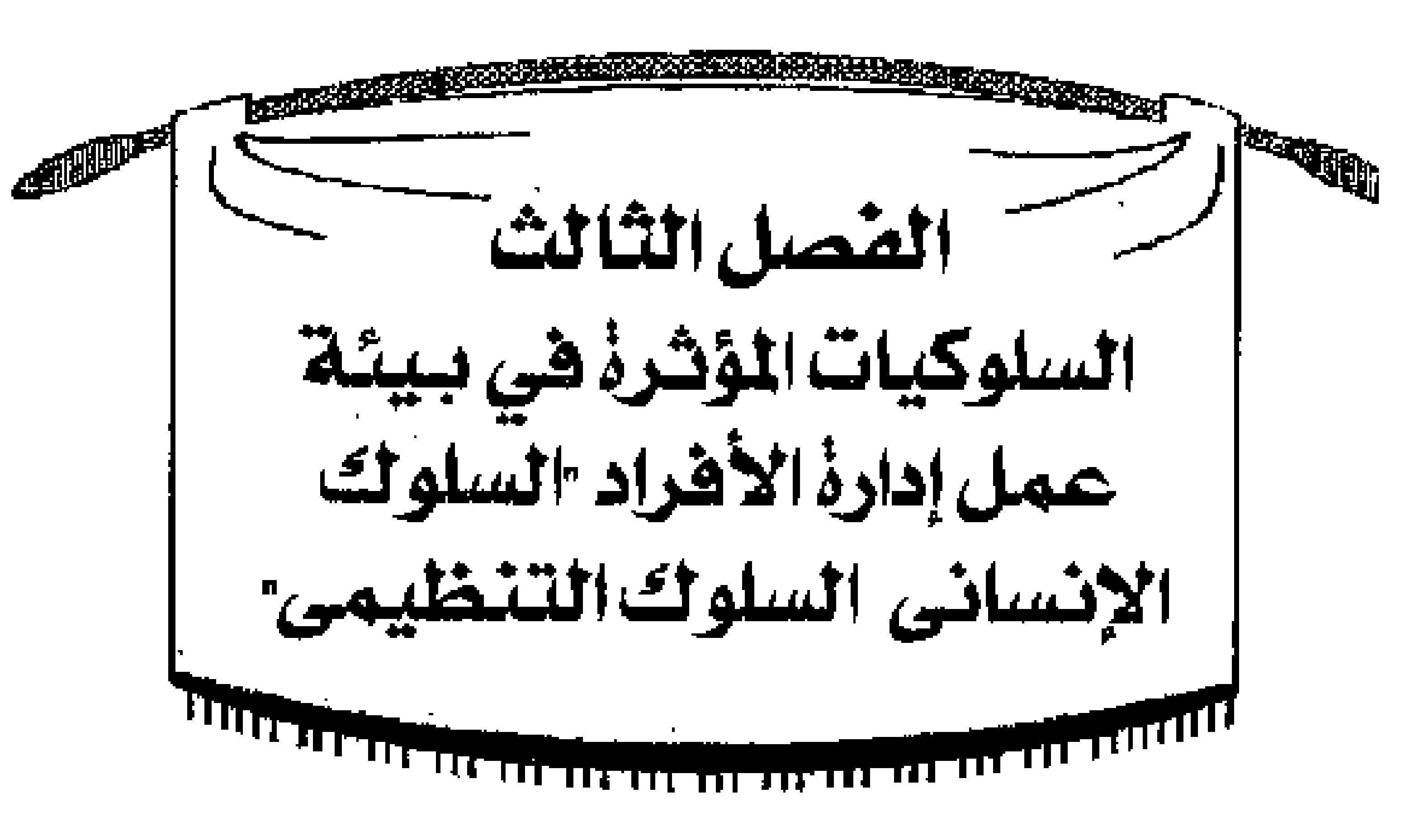
10- يجب عليه أن يمتلك القدرة على التغيير البناء في الأمور التي تستحق ذلك، مع قابليته على اختيار الزمن المناسب والظرف الملائم بعيداً عن الاستئثار بالرأي مع ضرورة إيمانه بالعمل بروح الفريق الواحد وتطبيق نظام الاستشارة للحصول على التطابق في الآراء لتطوير أو تغيير أمر معين.

11- يجب عليه أن يكون ملماً بأسس إدارة الأعمال، والاطلاع على كل التغيرات التي تطرأ على الأعمال المشابهة لعمل المنظمة أو غيرها، وأن يكون مطلعاً على أسس التنمية الاقتصادية والبشرية التي سيستند عليها في محاولاته تنمية العاملين كعامل مهم في التنافس .

الباب الثاني

الأساليب السلوكية المؤثرة في بيئة عمل إدارة الأفراد

- السلوك الإنساني – السلوك التنظيمي في بيئة عمل إدارة الأفراد.
- العلاقات الإنسانية والثقافة التنظيمية في بيئة عمل إدارة الأفراد.



الفصل الثالث

السلوكيات المؤثرة في بيئة عمل إدارة الأفراد "السلوك الإنساني السلوك التنظيمي"

مقدمة:

يعد الجانب الإنساني فى إدارة الموارد البشرية موضوعاً هاماً، لأن الإنسان هو المسئول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول. لذلك كان الاهتمام به وبإدارته وبتوجيهه وتحفيزه، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة .التي يصعب معرفتها لأنها تتكون من مجموعة من الانطباعات والغرائز والدوافع التي لا ترى، وتصعب ملاحظتها .

أولاً : مفهوم السلوك الإنساني في إدارة الأفراد:

يعرف السلوك الإنساني بأنه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواءً كانت ظاهرة أم غير ظاهرة. ويعرفه آخرين بأنه أي نشاط يصدر عن الإنسان سواءً كان افعالا يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاطات الفسيولوجية والحركية أو نشاطات تتم على نحو غير ملحوظ كالتفكير والتذكر والوساوس وغيرها.

والسلوك ليس شيئاً ثابتاً ولكنه يتغير وهو لا يحدث في الفراغ وإنما في بيئة ما، وقد يحدث بصورة لاإرادية وعلى نحو آلي مثل التنفس أو الكحة أو يحدث بصورة إرادية وعندها يكون بشكل مقصود وواعي وهذا السلوك يمكن تعلمه ويتأثر بعوامل البيئة والمحيط الذي يعيش فيه الفرد.

أنواع السلوك الإنساني :

نوعان هما :-

أ - السلوك الاستجابي:

وهو السلوك الذي تتحكم به المثيرات التي تسبقه، فبمجرد حدوث المثير يحدث السلوك، فالحليب في فم الطفل يؤدي إلى أفراز اللعاب، ونزول

دموع العين عند تقطيع شرائح البصل وهكذا وتسمى المثيرات التي تسبق السلوك بالمثيرات القبلية.

أن السلوك الاستجابي لا يتأثر بالمثيرات التي تتبعه وهو أقرب ما يكون من السلوك اللاإرادي، فإذا وضع الإنسان يده في ماء ساخن فانه يسحبها أوتوماتيكيا، فهذا السلوك ثابت لا يتغير وان الذي يتغير هو المثيرات التي تضبط هذا السلوك.

ب- السلوك الإجرائي:

هو السلوك الذي يتحدد بفعل العوامل البيئية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والدينية والجغرافية وغيرها.

كما أن السلوك الإجرائي محكوم بنتائجه فالمثيرات البعيدة قد تضعف السلوك الإجرائي وقد تقويه وقد لا يكون لها اي تأثير يذكر.

ونستطيع القول أن السلوك الإجرائي أقرب ما يكون من السلوك الإرادي.

خصائص السلوك الإنساني:

1- القابلية للتنبؤ:

إن السلوك الإنساني ليس ظاهرة عفوية ولا يحدث نتيجة للصدفة وإنما يخضع لنظام معين، وإذا استطاع العلم تحديد عناصر ومكونات هذا النظام فانه يصبح بالإمكان التنبؤ به، ويعتقد معدلي السلوك أن البيئة المتمثلة في الظروف المادية والاجتماعية الماضية والحالية للشخص هي التي تقرر سلوكه، ولذلك نستطيع التنبؤ بسلوك الشخص بناءً على معرفتنا بظروفه البيئية السابقة والحالية، وكلما ازدادت معرفتنا بتلك الظروف وكانت تلك المعرفة بشكل موضوعي أصبحت قدرتنا على التنبؤ بالسلوك أكبر ،ولكن

هذا لا يعني أننا قادرون على التنبؤ بالسلوك بشكل كامل ،فنحن لا نستطيع معرفة كل ما يحيط بالشخص من ظروف بيئية سواء في الماضي أو الحاضر .

2- القابلية للضبط:

إن الضبط في ميدان تعديل السلوك عادة ما يشمل تنظيم أو إعادة تنظيم الأحداث البيئية التي تسبق السلوك أو تحدث بعده،كما أن الضبط الذاتي في مجال تعديل السلوك يعني ضبط الشخص لذاته باستخدام المبادئ والقوانين التي يستخدمها لضبط الأشخاص الآخرين.

والضبط الذي نريده من تعديل السلوك هو الضبط الايجابي وليس الضبط السلبي، لذا أهم أسلوب يلتزم به العاملون في ميدان تعديل السلوك هو الإكثار من أسلوب التعزيز والإقلال من أسلوب العقاب.

3- القابلية للقياس:

بما أن السلوك الإنساني معقد لان جزء منه ظاهر وقابل للملاحظة والقياس والجزء الأخر غير ظاهر ولا يمكن قياسه بشكل مباشر لذلك فان العلماء لم يتفقوا على نظرية واحدة لتفسير السلوك الإنساني، وعلى الرغم من ذلك فان العلم لا يكون علمياً دون تحليل وقياس الظواهر المراد دراستها، وعليه فقد طور علماء النفس أساليب مباشرة لقياس السلوك كالملاحظة وقوائم التقدير والشطب وأساليب غير مباشرة كاختبارات الذكاء واختبارات الشخصية، وإذا تعذر قياس السلوك بشكل مباشر فمن الممكن قياسه بالاستدلال عليه من مظاهره المختلفة.

الأبعاد الرئيسية للسلوك الإنساني:

1- البعد البشري: أن السلوك الإنساني سلوك بشري صادر عن قوة عاقلة ناشطة وفاعلة في معظم الأحيان وهو صادر عن جهاز عصبي.

2- البعد المكاني: أن السلوك البشري يحدث في مكان معين، فقد يحدث في غرفة الصف مثلاً.

3- البعد الزماني: أن السلوك البشري يحدث في وقت معين قد يكون صباحاً أو يستغرق وقتاً طويلاً أو ثواني معدودة.

4- البعد الأخلاقي: أن يعتمد المعلم أو المدير أو الالقيم الأخلاقية في تعديل السلوك ولا يلجأ إلى استخدام العقاب النفسي أو الجسدي أو الجرح أو الإيذاء للطالب الذي يتعامل معه.

5- البعد الاجتماعي: أن السلوك يتأثر بالقيم الاجتماعية والعادات والتقاليد المعمول بها في المجتمع وهو الذي يحكم على السلوك على أنه مناسب أو غير مناسب، شاذ أو غير شاذ، فالسلوكيات قد تكون مقبولة في مجتمع ومرفوضة في مجتمع أخر

تعديل السلوك الإنساني :

يعرف إجرائيا بأنه عملية تقوية السلوك المرغوب به من ناحية وإضعاف أو إزالة السلوك غير المرغوب به من ناحية أخرى.

الأهداف العامة لتعديل السلوك الإنساني :

لكي ينجح الأخصائي الاجتماعي في تغير سلوك الطالب فلا بد من صياغة خطط إرشادية ترتكز في أساسها على تحقيق الأهداف التالية:

1- مساعدة الطالب على تعلم سلوكيات جديدة غير موجودة لديه.

2- مساعدة الطالب على زيادة السلوكيات المقبولة اجتماعياً والتي يسعى الطالب إلى تحقيقها.

3- مساعدة الطالب على التقليل من السلوكيات غير المقبولة اجتماعياً مثل التدخين، الإدمان، تعاطي الكحول، ضعف التحصيل الدراسي.....الخ.

4- تعليم الطالب أسلوب حل المشكلات.

5- مساعدة الطالب على أن يتكيف مع محيطه المدرسي وبيئته الاجتماعية.

6- مساعدة الطالب على التخلص من مشاعر القلق والإحباط والخوف.

العلاقة السلوكية بين الموظف والإدارة :

يكمن سر نجاح الكثير من الشركات العالمية الناجحة في التوافق بين ثقافتها وأهدافها ورضا العملاء، فهي معنية بإكساب الموظف التمكّن والرؤية والرضا والثقافة التي تمكنه من تحقيق الانتماء لأهداف المؤسسة، من خلال إرضاء العملاء، فيشعر الموظف بالتوافق والانسجام بين دوره في التعامل مع العملاء والحلقة التي يلتقي فيها معهم من جهة، ودوره في التعامل مع الإدارة وشعوره الإيجابي اتجاهها في ممارساتها نحوه من جهة أخرى، وفي كثير من الأحيان يحدث تناقض بين الأمرين أو تكامل في الأشكال التالية(وهذه العلاقة تنطبق بشكل أساسي على موظف الخدمات):

1- **التوافق السلبي**: بأن تكون علاقة إدارة مع الموظف سلبية عدائية، فينجم عنها علاقة سلبية عدائية بين الموظف والعملاء.

2- **التوافق الإيجابي**: بأن تكون علاقة الموظف مع المؤسسة إيجابية، فينجم عنها علاقة ايجابية مع العملاء.

3- **التناقض الإيجابي**: وهنا تكون علاقة الإدارة مع الموظف إيجابية وعلاقته مع العملاء سلبية أو العكس، أي أن تكون علاقة الموظف مع المؤسسة أو إدارة سلبية ولكن علاقته مع العملاء إيجابية.

أما التفسير المحتمل لهذه الحالات الثلاث فهو كما يأتي:

فالنوع الأول: وهو المتوقع عندما تكون ممارسات الإدارة تقوم على الشك وعدم الثقة في الموظف أو الاستغلال وتجاهل حقوق الموظفين وحاجاتهم

المختلفة، فمن الطبيعي أن ينجم عن ذلك ردود فعل سلبية من قبل الموظفين في تأدية الأعمال التي يقومون بها، سواء كان في مؤسسات الخدمات التي يتعامل فيها الموظف مع العملاء في احتكاك مباشر وجهاً لوجه أم في المؤسسات الإنتاجية التي يعمل فيها الموظف بشكل مباشر مع العملاء فتؤثر العلاقة على كفاءة الموظف وأداؤه في الأعمال، ومن الطبيعي أن المقدمات السلبية تفضي إلى نتائج سلبية على الإنتاجية والأداء، فتزداد عوامل الصراع والرقابة، وتسود حالة عدم الثقة بين المدير والموظف، مما ينعكس سلباً في كل الأحوال على نتائج الأداء المرتبطة بالإنتاجية وخاصة من النواحي المتعلقة بالنوعية والفاعلية، فقد يتم إنتاج الكم المناسب تحت وطأة المراقبة الدائم من قبل المدير، ولكن على حساب النوعية والجودة والفاعلية.

أما النوع الثاني: وهو متوقع وطبيعي أيضاً، وذلك عندما تحاول الإدارة العناية برغبات الموظفين وحاجاتهم فينعكس ذلك إيجاباً على نتائج الأداء، سواء أكان مباشراً في التعامل مع العملاء أم غير مباشر كما هو الحال في المؤسسات الإنتاجية أو الصناعية.

أما النوع الثالث: فينقسم إلى قسمين:

أ. علاقة إيجابية سلبية.

ب. علاقة سلبية إيجابية.

أما في **العلاقة الإيجابية السلبية** فتكون الإدارة علاقتها مع الموظفين إيجابية وتقدر احتياجاتهم ومشاكلهم، ولكن لا ينعكس ذلك على أداؤهم في التعامل مع العملاء، وهذه حالة شاذة وسببها قد يكون سوء الإدارة في بعض أو معظم الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مثل سوء التعيين والانتقاء والتدريب وغيرها من ممارسات سلبية.

وأما في **العلاقة السلبية الإيجابية**، فعندما تمارس الإدارة أساليب غير سليمة وغير مناسبة في التعامل مع الموظف ولا تلبي احتياجاته أو تعتني

بمشاكله، ولكنه بالمقابل يقوم بأداء مهام وظيفته بشكل مناسب. وهذه الأخيرة تحدث بشكل خاص في المؤسسات الخدمية التي يتعامل فيها قطاع عام من الموظفين مع العملاء وجهاً إلى وجه، ولكن هذه العلاقة بشكلها السلبي الإيجابي لا تدوم طويلاً، وهذه العلاقات أشار إليها وأكد عليها بشكل مباشر أو غير مباشر علماء في الموارد البشرية والخدمات

ثانياً: السلوك التنظيمي في إدارة الأفراد:

- مدخل لدراسة السلوك التنظيمي.

نحن نحتاج إلى تفسير لسلوك الناس الذين نعمل معهم، وقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقيها في محاولة فهم الآخرين بل في فهم أنفسنا، فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضًا السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها، تزداد حاجة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية.

إن علم السلوك التنظيمي يحاول أن يقدم إطارًا لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلًا والسيطرة عليه أو التحكم فيه، ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك.

و يعرف السلوك التنظيمي بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الإفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدرعن الفرد من عمل حركي، تفكير، سلوك لغوي، مشاعر، أدراك، انفعالات .

كما يقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي ننتمي إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها.

فالسلوك التنظيمي تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمهما علم إدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات.

ويعتنى السلوك التنظيمي أساسًا بدراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي، وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المنظمة

وعرف كلا من **Greenberg &Baron** السلوك التنظيمي بأنه (مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد.

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي هو مجال نامي للمعرفة وبه كثير من المبادئ العلمية الهامة، والتي تساعد في فهم سلوك الناس داخل منظمات العمل وفي بلاده، إلا أنه ليس علما بالمعنى المعترف به، فهو ليس مستقلًا، وليس له مجال معرفي محدد خاص به، كما أنه لا يخرج أناسًا ذوي مستقبل وظيفي متميز في هذا المجال، فعلم السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى، وأهم هذه العلوم المستقرة هي علم النفس، وعلم الاجتماع، ويقدم علم النفس محاولة لتفسير السلوك الفردي، وأهم مجالاته: هي التعلم، والإدراك والحكم على الآخرين، والشخصية، والدافعية، والقدرات، والاتجاهات النفسية وغيرها، أما علم الاجتماع فيقصد به ذلك العلم الذي يدرس التفاعلات الإنسانية أو ذلك العلم الذي يدرس الجماعات، وأهم الموضوعات

التي يتناولها علم الاجتماع هي: تكوين الجماعة، والتماسك والصراع داخل الجماعات والقوة والنفوذ، والقيادة داخل الجماعات، والاتصالات.

ويتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أداؤهم.

والمناخ التنظيمي هو وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة.

أهمية السلوك التنظيمي في إدارة الأفراد:

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط وهي:

1- أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

2- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

3- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متمايزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك.

فيولد معظم الأفراد ويتعلمون في منظمات، ويكتسبون ثرواتهم المادية من المنظمات، وأيضًا ينهون حياتهم كأعضاء في منظمات، فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في منظمات، ولأن المنظمات تؤثر تأثيرًا قويًا على حياتنا فإنه من الضروري التعرف على هذه المنظمات، وعلى كيفية عملها، ولماذا تقوم بتقديم أنشطتها.

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أداؤه وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني.

أهداف السلوك التنظيمي:

يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ويهدف السلوك التنظيمي إلى التفسير، والتنبؤ، والسيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي.

1- **تفسير السلوك التنظيمي:** عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) يتصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة ؟، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر إدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلًا إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحدد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض

الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالبًا ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

2- التنبؤ بالسلوك: يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، واعتمادا على المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

3- السيطرة والتحكم في السلوك: يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدًا أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدى يوميًا مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريبًا على مستوى المنظمات، وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات، فكل فرد يخطط لأن يشغل عملًا في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لابد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين.

عناصر السلوك التنظيمي :-

أنّ عناصر السلوك التنظيمي تتمثل في كل من الفرد والجماعة

أ- بالنسبة إلى الفرد:-

1- الإدراك : هو يعالج نظرة الفرد للناس من حوله و كيف يفسر و يفهم الموقف والأحداث من حوله و كيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.

2- التعلم: و هو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكتسبون سلوكهم أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

3- الدافعية: هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس و دافعية للعاملين وبالتسلح ببعض الأدوات و التي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.

4- الشخصية: و هو أيضا يفيد المدير على فهم مكونات و خصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم و هو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

5- الاتجاهات النفسية: و ينقسم إلى ثلاث أقسام:-

- العنصر المعرفي (المعرفة و المعلومات): إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات و تعلم وخبرة و ثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد اتجاه موضوع معين و هي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره و تحركاته اتجاه هذا الموضوع.
- العنصر العاطفي (الوحدات والمشاعر): بناء على معرفته ومعتقداته تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل وحب وكراهية و إعجاب أو عدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح.

- العنصر السلوكي (الميل السلوكي): و يفهم ذلك في شكل التنبيه للتعرف بطريقة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.

ب- بالنسبة للجماعة:

و هي تلك المتغيرات و العناصر المؤثرة و المكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات، ولمعرفة وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال:-

1- جماعات العمل: من خلالها يتم التعرف و الخوض في داخل تكوين الجماعات و ظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

2- القيادة: و يساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

3- الاتصال: ويساعد هذا الموضوع المدراء او العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل و كيف يمكن جعله بدون معوقات و كيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع المقابلات الشخصية والاجتماعية.

مما تقدم أعلاه يتضح لنا أن السلوك التنظيمي يعتمد على عدد من عناصر منها ما تتعلق بالفرد أو الجماعة فأن اطلاع الإدارة على مستوى أدراك العاملين أو شخصياتهم أو مدى ثقافاتهم أو اتجاهاتهم النفسية سيدفع المنظمة إلى التنبؤ المسبق بسلوك الفرد ومحاوله توجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهدافها هذا من جهة ومن جهة أخرى للجماعات فأن اطلاع إدارة على التنظيمات الرسمية أو الغير رسميه للجماعات والصراع الذي يدور فيما بينها

كل ذلك يمّكن إدارة من توجيه هذا الصراع وتحويله إلى منافسه وتحفيزهم لزيادة عمليه الإنتاج وخلق روح التعاون لما يخدم مصلحه التنظيم.

3- **المبادئ السلوكية في التنظيم:-** لقد بلغت المبادئ التنظيمية من الواجهة السلوكية وهي تطبق على جميع المنظمات سواء كانت مؤسسة أو منشأة أعمال.

1- **التنظيم الإداري:** يعبر دائما عن نمط القيادة والسلطة بالتجمع الذي يعمل فيه.

2- هناك علاقة متبادلة بين المجتمع والتنظيمات القائمة بها وأن الارتباك الذي يحدث بالمنظمات يمكن أن يؤدي إلى ارتباك المجتمع فيجب أن يكون الإداري مدركا للتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو داخل المجتمع، ذلك لأن اتجاهات الإدارة تتغير عندما يغيز الأفراد من نظم معتقداتهم فيشعرون بحاجات جديدة، أو مصادر ضغط جديدة لا تصلح الأنظمة الاجتماعية الحالية لمواجهتها بشكل كافي أو عندما يكتشفون إشكالا من التنظيم الاجتماعي أصلح من التنظيمات القديمة.

3- إن العلاقات غير الرسمية بالمنظمة تفرض نوعا من السلوك غير الرسمي الذي يسهم في أداء الأعمال ومن ثمّ فإن على الإداري أن يفترف بوجود التنظيم الاجتماعي غير الرسمي بمنظمة وان يجعلها تتواءم مع الأنماط الاجتماعية .

4- أن التنظيم الإداري شانه شأن التنظيم الاجتماعي من حيث عرضه لسوء التنظيم وللتفكك الإداري ومن مظاهره تعدد القادة، تفاقم الصراعات فيما بينهم وهذا يتطلب من الإداري أن يهتم وأن يتفهم كل عضو في المنشأة الدور الذي يمكن أن يلعبه في أداء الوظيفة المناطه به .

5- إن المواقف التي يتولد منها الضغط و التوتر داخل المؤسسة أو المنظمة تتمثل في الخوف من فقدان الوظيفة أو النقل أو عدم الترقية، كما قد تكون نتيجة تصرفات الرؤساء وسلوكهم المتقيد وعدم وضوح الأهداف والحاجات والنوايا والشك فيما يحدث في المستقبل ومن هنا يتحتم تغيير التنظيم الإداري كلما لم تطبق الإجراءات الإدارية لتحقيق هذا التوتر، كما أن نمط التشكيل التنظيمي الذي يوضع لأي منشأة لابد أن يكون أنسب الأشكال لتحقيق أغراضها.

مما تقدم أعلاه نخلص أنه للسلوك التنظيمي مبادئ تحكم هذه السلوك وتؤثر عليه بصوره مباشره أو غير مباشره فنوعيه القيادة الإدارية داخل المنظمة ووجود التنظيمات غير الرسميه وعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية وبإقرانها من المنظمات الأخرى وما يمكن أن يحدث من أرباك في فشل المنظمة خصوصاً إذا ما علمنا أن أي تنظيم هو عرضه للصواب أو الفشل وكذلك التخوف وضغوط العمل وما إلى ذلك كلها تكون بمثابة مبادئ لتوجيه السلوك وبالتالي يكون التعرف عليها من قبل إدارة بمثابة تنبؤ مبكر لما يمكن ان ينتج من ردود أفعال مختلفة لإفرادها سيكون حافز مهم لإدارة في تطوير سلوكيات الإفراد بما يخدم العملية الإنتاجية.

4- محددات السلوك التنظيمي :-

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني للمنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وأيضا بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة :-

أولا: المنظمة:-

يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي:-

- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ومجريات ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.
- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والدعم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة
- وضع استراتيجيه مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة .

ثانيا : الفرد:-

تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدى إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.

ثالثا البيئة:-

- تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة، وأيضا تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وأيضا تحسن

دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة من أهمها:-

- تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة الإلمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها ايجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.
- التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.
- تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.
- تجنب التقوقع داخل الذات والخوض من المواجهة الإيجابية مع الآخرين .
- تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.
- تقييم الموقف التفاوضي دائما للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.

لذا سنتناول السلوك التنظيمي بن داخل منظومة إدارة الأفراد باعتباره محصلة لتفاعل خصائص الفرد وخصائص الجماعة والبيئة المنظمة وان محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالفرد تتناول:-

أ- دوافع العمل.

ب- هيكل القيم الشخصية لدى العاملين.

ج- ضغوط العمل لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة .

وان محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالجماعة تتناول:-

أ- عملية الإدراك.

ب- أنماط القيادة.

ت- طبيعة عملية صنع القرارات في المنظمة.

في حين أن محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالبيئة تتناول:-

أ- إدارة التكنولوجية وطبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة.

ب- إدارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة.

مما تقدم أعلاه يظهر أن للسلوك التنظيمي محددات وموجهات يمكن من خلالها أن تلعب دوراً في إستمراريه سلوك الفرد داخل التنظيم ضمن وتيرة تقدم أهداف التنظيم أولا وأخيراً وأن اختلفت هذه المحددات سواء كانت للفرد أو الجماعة أو ما كان مرتبط بالبيئة الخارجية أو الداخلية التي يسبح التنظيم في فلكها بغيه الوصول إلى مرحله النجاح وتجاوز الخلاف والصراعات الضارة والازدواجيات والتدخلات في الأوامر والذي قد يساهم في أرباك وتخلف العملية الإنتاجية والإدارية داخل المنظمة .

الإدراك .

يتوقف سلوكنا على كيفية إدراكنا وانتباهنا لما يحيط بنا من أشياء وأشخاص ونظم اجتماعية، ونحن نتعامل مع المثيرات الموجودة في البيئة كما نفهمها وندركها وليس كما هي عليه في الواقع، وعلى هذا فإن أسلوب إدراكنا للأشياء من حولنا يحدد سلوكنا تجاه هذه الأشياء وتجاه هؤلاء الناس، وحواسنا هي وسيلة للانتباه إلى المثيرات من حولنا، ثم تأتي مجموعة من العمليات الذهنية التي تمثل التمثيل الذهني أو العقلي لتلك المثيرات، فنقوم باختيار بعضها، ثم نقوم بتنظيمها، ثم نفسرها، لكي يؤدي ذلك في النهاية إلى التصرف بشكل معي

مفهوم الإدراك:

لعلنا نتفق جميعًا أننا نعيش في عالم معقد ومركب حيث نتعرض ما بين لحظة وأخرى للعديد من المثيرات، وقد يظن البعض أن هذا يفرض التعامل

التلقائي والعشوائي مع هذه المثيرات إلا ان الواقع يشير إلى أننا لا نستجيب او نتعامل مع هذه المثيرات أو نختار من بينها بشكل عشوائي وإنما من خلال عمليات محددة ومنتظمة يطلق عليها العلماء الإدراك.

ويعرف البعض الإدراك بأنه العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد إلى العقل من البيئة الخارجية في وقت معين.

ويمكن تعريف الإدراك الاجتماعي بأنه العملية المنوطة بفهم الآخرين، وأيضًا الممارسات التي تؤدي إلى توليد استجابة **Making sense** لمثير معين، كما يمكن التعامل مع الإدراك باعتباره عملية استقبال وتنظيم وتفسير وترجمة المدخلات التي ترد إلى الفرد من البيئة المحيطة حيث يتم عمل مقارنات وتفاعل بين ما يرد من معلومات أو بيانات وبين مثيلاتها المخزون في الذاكرة على نحو يؤدي إلى سلوك محدد.

يقصد بالإدراك الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به، ويتم ذلك عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها، وتكوين مفاهيم ومعاني خاصة.

والإدراك هو عملية استقبال وانتقاء وتفسير لمثير أو أكثر في بيئتنا المحيطة، فنحن نرى من نخالطهم أقاربنا وزملاءنا وأصدقائنا ورؤسائنا، ونستمع لما يقولون ونتلقى معلومات ومثيرات من مصادر شتى محيطة بنا فنستقبلها وفقًا لقدرات حواسنا، ثم نفسرها وفقًا لدرجة وضوح واكتمال وجاذبية هذه المعلومات او المثيرات، وكذا وفقًا لحاجاتنا ودوافعنا وتوقعاتنا وخبراتنا السابقة.

ففي هذه البيئة المليئة بالمثيرات يساعدنا الإدراك على تصنيف وتنظيم ما نتلقاه، فنتصرف وفقًا لتفسيراتنا للحقيقة التي نراها وندركها، وكثيرًا ما تكون نفس الحقيقة التي نراها غير الحقيقة التي يراها أو يدركها الآخرون، أي إننا نفسر ما نراه، ونسميه الحقيقة، وقد يكون ما أدركناه

هو الحقيقة أو لا يكون، وهكذا فنحن ـ غالبًا ـ نرى ما نحب أن نراه، ونسمع ما نحب أن نسمع، فقد ينظر الناس لنفس الشيء لكنهم يختلفون في إدراكه، فمثلاً يدرك رئيس لمجلس إدارة شركة، أحد مديريه (مدير التسويق مثلًا) الذي يستغرق أيامًا عديدة لصنع قرارات هامة على أنه بطئ التصرف وغير منظم ويخاف صنع القرارات، بينما يدركه شخص آخر (مدير زميل له) على أنه مفكر متأن ومنظم، وهكذا فإن نفس الشخص (مدير التسويق) قد قيمه رئيسه سلبًا بينما قيمه زميله إيجاباً.

كما أن الإدراك هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها، فالأفراد المختلفين قد ينظرون إلى نفس الشيء، وبالرغم من هذا يدركونه بطريقة مختلفة، والحقيقة لا يوجد أحد منا يرى الواقع كما هو، ولكن ما نفعله هو تفسير لما نراه والذي نطلق عليه الواقع).

خطوات الإدراك

ويتضح من هذا التعريف أن عملية الإدراك تتم من خلال الخطوات التالية:

1- تبدأ عملية الإدراك بشعور أو أحساس الفرد بالمثيرات الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة (مثال ذلك الضوء، الحرارة، الصوت ....)، وتقوم الحواس بعملية الاستقبال من خلال السمع والبصر، واللمس، والتذوق والشم، ويتم تحويل هذه المثيرات إلى المراكز العصبية بمخ الإنسان.

2- يتم تحويل المشاعر والأحاسيس إلى مفاهيم ومعاني معينة، وذلك عن طريق اختيار وتنظيم المعلومات وتفسيرها بناء على المخزون من خبرات وتجارب سابقة في ذاكرة الفرد، وهذا يعني الخبرات والتجارب السابقة للفرد والمعلومات المخزونة في ذاكراته، قد تغير وتعيد تشكيل يستقبله، ومن ثم يراه شيئًا مختلفًا.

عناصر عملية الإدراك

تتكون عملية الإدراك من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

1- الإحساس.

2- الانتباه.

3- التفسير والإدراك.

ولهذه العناصر الثلاثة أهمية كبيرة في إدراك كل من الأشياء أو المثيرات المادية مثل جرس الهاتف أو صوت بوق السيارة أو إشارة المرور، وكذا الأحداث أو المثيرات الاجتماعية، حيث نمارس الإدراك الاجتماعي فندرك الآخرين وسلوكياتهم.

1- الإحساس.

نحن محاطون بالكثير من المثيرات البيئية، لكننا لا نعي معظمها أو ندركه، إما لأننا تعلمنا ان نتجاهلها، أو لأن حواسنا أي أعضاءنا الحسية غير قادرة على استقبالها والإحساس بها، وحواسنا التي تستقبل المثيرات هي 1- النظر، و2- السمع، و3- الشم، و4- التذوق، و5- اللمس، إلا أن لهذه الحواس طاقة محددة.

ومع ذلك تختلف قوة الحاسة من شخص لآخر احيانًا، ولدى نفس الشخص من فترة لأخرى.

فحاسة السمع مثلًا تلتقط مدى محدودًا من الترددات، أما ما يفوق ذلك فقد لا يمكن للبشر سماعه، لكن قد تسمعه بعض الحيوانات مثل الكلاب، لكن بعض الناس كفاقدي البصر - مثلًا - يطورون حاسة سمع أو لمس بمستوى أعلى أو أقوى من غيرهم.

وطالما توافرت حواس قادرة على استقبال المثيرات في بيئتنا المحيطة فإن هذه المثيرات تؤدي لأحاسيس أو مشاعر، فالحواس بعد استقبالها للمثيرات

الخارجية تنقلها عبر الأعصاب إلى المخ، وهكذا نشعر أو نحس بالصوت والضوء والملمس والمذاق والرائحة، وهناك أيضًا مثيرات داخلية في الجسم الإنساني تنقلها الأعصاب للمخ، مثل الإحساس بالتعب أو الألم.

2- الانتباه:

برغم قدرتنا على الإحساس بكثير من المثيرات البيئية، إلا أننا لا نلتفت إليها كلها، بل ننتبه لبعضها ونتجاهل البعض الآخر، إما لأنه غير مهم في نظرنا أو لأننا لا نريد رؤيته أو سماعه، وهكذا نمارس انتباهًا انتقائيًا لبعض المثيرات، وحتى ما ننتبه له فقد لا ندركه على حقيقته وبشكل كامل بل قد ندركه على خلاف حقيقته أو بشكل جزئي.

3- التفسير والإدراك:

تتضمن عملية الإدراك تنظيم وتفسير المثيرات التي نحس بها، فالأصوات والصور والروائح العطرية وتصرفات الناس وغيرها لا تدخل لوعينا خالصة تمامًا، وعندما ننتبه إليها فإننا نحاول أن ننظم ونصنف المعلومات التي نتلقاها لتفسيرها وندركها بمعنى معين.

وبرغم حرصنا على سلامة ونقاء مدركاتنا من التحيز، فإن خصائص الموقف الذي نعيشه قد يجعل ذلك صعبًا، فنحن قد لا نحسن التفسير أو الإدراك عندما تكون معلوماتنا عن الشيء محدودة أو متناثرة وغير مرتبة، يمكن أن نتخيل هنا محام وقد جاءه من يطلب مشورته ومساعدته في رفع قضية معينة، للوهلة الأولى سيدرك المحامي موقف هذا العميل بشكل غير دقيق، إذ أن المعلومات الأولية محدودة، لذلك فإن مشورته ستتأثر بعدم أو قصور إدراكه لموقف هذا العميل أو الموكل، وفي عملية الإدراك نحاول تفسير ما انتقيناه من المثيرات وهذا يتطلب تنظيم ما استقبلناه.

إن فهم سلوك الأفراد وطريقة تصرفاتهم في المواقف المختلفة له أثر كبير في نجاح المنظمات وحتى نتفهم سلوك الأفراد في المنظمات يجب أن نقف

على طريقة إدراكهم للواقع أو العالم الذي يعيشون فيه، ذلك لأن إدراك الفرد لهذا الواقع يؤثر لدرجة كبيرة على درجة استجابته للمواقف.

سلوك الرضا الوظيفي:

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومهُ وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكير المتأني حول موضوع الرضا .

وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل.

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة وفي تعريف آخر يشير بلوك إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة

للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنهُ يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أداؤه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنهُ عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير.

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم البعض، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا .

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل،

معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد.

وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.

وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك

سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغييب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

وقد ذكر " **ليكرت** " أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا،، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعا من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين
- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكنون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفين فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفين بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

ثالثا: خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2- **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضارية للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5- **للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كلي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

رابعاً: عوامل الرضا الوظيفي:

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي:

- عوامل داخلية أو خاصة بالفرد.
- عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة.
- عوامل خاصة بالأداء.
- عوامل خاصة بالإنجاز.
- عوامل تنظيمية.

أ- العوامل الخاصة بالفرد:

- حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.

- اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

- الشعور باحترام الذات: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

- خصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وإنتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

ب- محتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة

ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

ج- عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

1- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

2 - إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي انه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

د - مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال اداؤه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.

هـ - العوامل التنظيمية:

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسبا للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه

فرص للترقي بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

وهناك عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي:

- كفاية الإشراف المباشر.
- الرضا عن العمل نفسه.
- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.
- الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:

أ - الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.

ب- الرضا عن الأجر وملحقاته.

ج- الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين).

د- الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.

هـ- الرضا عن بيئة العمل المادية.

و- الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقي)

ز- الرضا عن طرق التحفيز وأسسهم ومعاييرهم.

ح- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

وهناك ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي تتصل العوامل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة بينما تتصل العوامل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى وهي :

1- العوامل المتصلة مباشرة بالعمل:

أ - **كفاءة الإشراف المباشر:** فالإشراف لهُ أهميته لأنهُ نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد وله أثر كبير فيما يقوم بهِ الأفراد من أنشطة يومية.

ب- **الرضا عن العمل نفسه:** أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان العمل.

ج- **الانسجام مع الزملاء في العمل:** يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين، فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه.

2- العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:

أ- **توفير الأهداف في التنظيم:** يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.

ب- **المكافأة الاقتصادية المنصفة:** يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.

ج- **الحالة الصحية البدنية والذهنية:** هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأداؤه ومعنوياته.

من العوامل المؤثرة على رضا الأفراد:

- الاستقرار في العمل.
- ظروف العمل.
- تقدير العمل المنجز.
- المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر.

خامسا: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:

وفي هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات، الاتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه الثاني يرى انه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين.

الاتجاه الأول: هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "اهوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وثم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد.

الاتجاه الثاني: فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات

ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

الاتجاه الثالث: يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية(حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء.

وعموما عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة.

سلوك الانتماء التنظيمي:

إن الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الانتماء التنظيمي **organizational commitment** ، وهو ما يشير إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق اهدافها.

وهنا يكون سلوك الموظف يفوق السلوك المتوقع منه من جانب المنظمة، حيث يكون لدى الفرد الرغبة في إعطاء جزء من وقته وجهده من

أجل الإسهام في نجاح المنظمة واستمرارها والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية".

ومفهوم الانتماء التنظيمي مختلف تماماً عن مفهوم الرضا عن العمل، مشيرا إلى أن الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويرغب في ممارسة العمل نفسه في منظمة أخرى، والعكس صحيح.

إن تحقيق الانتماء بين العاملين في المنظمة يقلل من دوران العمل ومن مصروفات المنشأة على التوظيف، كما أنه يزيد من الإنتاجية، إذ يرجع كثير من المختصين في إدارة تفوق إدارة اليابانية إلى ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي لدى الموظف الياباني، فالمشاركة والاحترام جعلا من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل المشكلات، فالموظف الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته".

إن الانتماء التنظيمي يعد في غاية الأهمية لمعظم الشركات التي بدأت بتوجيه عناية فائقة لهذا الموضوع، خصوصاً أن بعض الباحثين ذكروا أن زيادة تكاليف الشركات وتحملها أعباء مالية جاء نتيجة زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية التي تستدعي منها تعزيز مبدأ الانتماء.

إن إيجاد بيئة عمل مناسبة مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتطبيق مبادئ إدارة الحديثة كل ذلك يسهم في زيادة شعور الموظف بانتمائه إلى شركته، حيث يأتي هنا الدور الأكبر للمديرين في تقديم المحفزات مع الاعتراف بما حققوه من إنجازات، إضافة إلى استخدام السلوك الداعم للمرؤوسين وإقامة علاقات ود وصداقة معهم، وحسن السيطرة على المواقف المختلفة التي يمر بها كلاهما.

إن تحقيق التوازن والانتماء داخل المنظمة يحتاج إلى تغيير ثقافة المجتمع عن العمل وثقافة الرؤساء والمرؤوسين، في الوقت نفسه فالانتماء التنظيمي

يختلف عن الرضا الوظيفي، فقد يكون الموظف راضيا عن وظيفته لكنه لا يشعر بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها، مشددين على ضرورة الاهتمام بنشر الانتماء بين الموظفين للوصول إلى البيئة النموذجية داخل العمل. تعددت وتنوعت مفاهيم الانتماء التنظيمي وقد أتفق الباحثون على أن مفاهيم الانتماء يمكن أن تندرج تحت ثلاث مداخل وهي :

1. مدخل التبادل.

2. المدخل النفسي.

3. المدخل المشترك.

1. مدخل التبادل: يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه بيكر 1960 والذي أوضح أن الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد سيفقدها إذا ترك المنظمة، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضا مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها

- تعريف (**Hrebiniak and Alluto**): الانتماء التنظيمي هي ظاهرة تنشأ نتيجة لعلاقات التبادل بين الفرد والمنظمة وتستمر باستمرار هذه العلاقة.

2. المدخل النفسي : يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه Porter وزملائه عام 1974 0 ووفقا لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر :

- قبول القيم وأهداف المنظمة .
- رغبة الفرد من بذل جهود غير عادية لصالح المنظمة .
- رغبة الفرد في الحفاظ على عضوية المنظمة.

وفيما يلي يعرض الباحث لبعض مفاهيم الانتماء التنظيمي وفقا لهذا المدخل :

ـ تعريف (Porter et al): الانتماء التنظيمي عبارة عن القوة النسبية لمدى اندماج الفرد في منظمة معينه .

3. المدخل المشترك :

أثبتت أبحاث الخبراء فى الإدارة أن كلا من التبادل والمدخل النفسي لايصلح بمفردة لتفسير الانتماء التنظيمي وبالتالي قام Allen and Meyer سنة 1984 بتقديم المدخل المشترك ووفقا لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يعتبر ذو بعدين رئيسيين هماً :

1. الانتماء الاستمراري : **Continuance Commitment**

يعكس هذا البعد " ميل الفرد للاستمرار في العمل في المنظمة بسبب الخسائر التي سيتحملها إذا ترك المنظمة " ويتفق هذا المفهوم مع مدخل التبادل.

2 . الانتماء العاطفي : **Affective Commitment**

ويعكس هذا البعد " ارتباط الفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل بها ويتفق هذا المفهوم مع المدخل النفسي .

ثم أضاف (Allen & Meyer) بعداً آخر للانتماء التنظيمي هو "الانتماء المعياري "Normative Commitment" الذي يعكس " تعهد الفرد الأدبي بالبقاء في المنظمة بسبب القيم التي يعتنقها الفرد" . وتنبع هذه القيم من مصدرين هما :

- المصدر الأول: القيم التي يعتنقها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة من الأسرة والثقافة الاجتماعية

- المصدر الثاني: القيم التي يكتسبها الفرد بعد التحاقه بالمنظمة والناتجة عن التطبيع التنظيمي **organizational socialization**.

وبذلك يتضح أن مفهوم الانتماء التنظيمي وفقاً للمدخل المشترك يشمل ثلاثة أبعاد هي الانتماء الاستمراري والانتماء العاطفي والانتماء المعياري، إن وجود كل ذلك يعزز من شعور الموظف الإيجابي تجاه شركته، كما قد تتفاوت أهمية الشعور بالانتماء التنظيمي بين شركة وأخرى سواء أكانت مؤسسات ذات طابع نسائي أو غيره، فالشعور بالانتماء يعززه القائمون على الشركة لينقلوه إلى الإدارات الوسطى والمباشرة، فالشخص قد يكون راضيا عن مهنته وعمله إلا أنه غير راض عن الشركة التي يعمل فيها لسبب من الأسباب، قد تعود إلى الأنظمة، الحوافز، السياسات، السلطات، والمسؤوليات وغيرها .

وينبغي على الشركات الكبيرة، والمتوسطة، والصغيرة الحجم أن تولي عناية جدية لهذا الموضوع ولا يتم ذلك إلا بحسن اختيار الموظفين منذ البداية، وترشيحهم لدرجات أعلى، وتقديم الفرص التدريبية، وتفويض القرارات، ناهيك عن أهمية نقل فلسفة الإدارة العليا بوضوح وشفافية إلى جميع العاملين في الشركة، خصوصاً أن شعور الموظف إيجابياً تجاه شركته يؤدي إلى تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية.

سلوك الولاء التنظيمي :

إن مصطلح الولاء لا يقتصر على شريحة معينة من البشر إلا أنه يمكن أن يكون أكثر استخداماً في حالة المستويات الوظيفية ومجالات العمل المختلفة ناهيك عن استخدامه في المجالات السياسية والإعلامية التي يستخدمها المتخصصون بالخطب الرنانة والتي يقصدون فيها التعبير عن مدى تمسك الفرد والسكان بوطنيتهم كدليل على رد الجميل للمكان الذي عاش عليه وحقق مصالحهم المعيشية .

وفي الحقيقة إن مصطلح الولاء يعني في مجال آخر نوع من الإخلاص والوفاء المطلق لولي الأمر مهما كان نوعه، ففي منظمة معينة على سبيل المثال يلتزم عدد من الموظفين بحسن الأداء لغرض رد الاعتبار لمن وظفهم مادام يحتل منصباً قيادياً في هذه المنظمة، على أنه نوع من الإخلاص والوفاء له كعرفان بالجميل، والمحافظة على دوره ومستواه، وبهذا فولائهم ليس للمنظمة أو تحقيق أهدافها، بل لمن ضمن لهم العمل وحصولهم على الامتيازات الوظيفية المتنوعة، وهذا كله بالطبع بعيد عن مفاهيم توفر الكفاءة والمهارة في العمل .

إن تغليب سلطة القرابة والصداقة والمحسوبية في اختيار العاملين دون الاعتماد على أسس الكفاءة كمعيار للاختيار سيؤدي إلى تقهقر العمل وتخلف مقومات بناء المجتمع العادل، إضافة إلى العوامل السلبية التي سيضيفها هذا الاختيار السلبي إلى مستقبل العمل فتثقل عجلته وتؤخرها بسبب نقص الكفاءة والمهارة .

إن الكفاءة ليست شيئاً من السهل الحصول عليه، فهي مزيج سحري من التعب والجهد والخبرة وزمن طويل من المعايشة مع الأحداث، كما إنها كم هائل من التجارب السلبية والإيجابية التي جمعت صاحبها بالتعامل مع العديد من المشاكل والعديد ممن يصنعها، أو أنها المعرفة من خلال المواكبة لظروف العمل خطوة بخطوة حتى تحصل الخبرة المتراكمة نتيجة ذلك، وهذا ما يتطلب وقتاً لتحقيقه، فكم من الظلم إذاً تجاهل صاحب الخبرة والكفاءة ؟ وكيف يمكن تكوين الولاء الحقيقي في أشخاص تم اختيارهم منذ البداية على أسس غير عادلة؟

إن الولاء الوظيفي الحقيقي في المؤسسات كان ثمرة جهود مضنية دأبت عليها الإدارات المختلفة لتحقيقه في سلوك العاملين ولا شك في أنها قد صرفت الكثير من الجهود والأموال لغرض تحقيقه في أنفس العاملين من أجل الغاية الكبرى وهي أهداف المؤسسة أو المنظمة وانتشارها بالشكل المطلوب .

إن الولاء الحقيقي الذي يتحقق في العاملين على نطاق كل المستويات الإدارية أو القيادية في المنظمة ينتج عنه حصول المنظمة على ملكات وظيفية قادرة على الاستمرار بالعمل وتنميته وتطويره رغم كل الظروف التي قد تمر بالمنظمة، وهنا الولاء يقاس بمدى التضحية بالمكاسب المتحصل عليها والصبر على بعض الأزمات التي تمر بها المنظمة، إضافة إلى الشيء المهم من هذا كله وهو مدى مقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المنظمات المنافسة لغرض استقطاب القدرات الوظيفية والمهارات إليها من بقية المنظمات للاستفادة من خبراتها المتراكمة ومهاراتها الكفوءة في إدارة وتنفيذ الأعمال .

إن هذا الولاء الذي يصل إلى هذه الدرجة من الرقي لا يمكن للمنظمة أن تحققه بسهولة فهو قد نتج بسبب جهود جبارة وذكاء إداري متميز ساعد على الحصول على هذا المستوى من ولاء العاملين وأول ذلك هو الاعتماد على الكفاءات منهم، فالأحرى بالمنظمة الاهتمام بأصحاب الكفاءة والمهارة والإبداع ورعاية قدراتهم وتنميتها وبالتالي فإن الحصيلة الحاصلة من ولائهم للمنظمة سيكون كرد فعل ذو امتداد مستقبلي قادر على الصمود ومقاومة رياح المغريات التنافسية التي تعرضها المنظمات الأخرى.

إن بناء وتأسيس المنظمة على أساس الولاء قبل الكفاءة لا يمكن أن يكون ذا مغزى خصوصاً في عالم اقتصادي متقلب ومنافس، فما فائدة الولاء وحده فيما لو كانت قدرة العاملين محدودة وليس بينهم من يمتلك قابلية الإبداع وتكوين الخطط الداعمة لمسيرة الإنتاج .

إن أصحاب العقول الإدارية النيرة قادرين على أن يصنعوا الولاء في نفس كل العاملين معهم، فمن خلال خطط إدارية إستراتيجية للموارد البشرية وتنميتها والمحافظة على أسس التحفيز والمكافأة لها يمكن لإدارة أن تصنع في العاملين ولاء يؤدي أغراضاً متعددة في آن واحد ليحقق أهداف المنظمة ويعزز قدراتها

التنافسية وتطورها ونموها بالنسق الصحيح، ويدفع بالعاملين على بذل الجهود بمستويات تصاعدية من الكفاءة والمهارة والإبداع .

كيف تصنع المنظمة الولاء في أنفس العاملين ؟

ليس بصعب على أية منظمة الاهتمام بعامليها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية ؛ وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الاحترام والتقدير في العمل إضافة إلى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق معيشة كريمة أو حتى مستوى الكفاف المعقول لعائلة العامل أو الموظف، إضافة إلى إفساح المجال للعاملين لتطوير قابليتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر فما دامت المنظمة تحقق أرباحاً عالية ومادام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظمتهم فلم لا يحصلون على التحفيز المناسب وبما يقوي من عود ولائهم لمنظمتهم، ويؤكد ديمومة واستمرارية نجاح المنظمة في عملها وإنتاجها ؟

إن المطلع على كبرى المؤسسات العالمية واسعة الانتشار سيجد أن ما تقدمه لموظفيها ضرباً من التدليل، ولكنه عندما يطلع على حجم الإنتاج والانتشار والأرباح سيجد ما تقدمه لهم متواضعا مقابل ذلك .

ومن أهم المجالات التي يمكن للمنظمة استثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز حالة الولاء هي :

1. تعزيز التعويضات غير المباشرة وهي التي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب)، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة، حيث سيشعر الموظف أن منظمته تسعى إلى إرضاءه لأنه جزء مهم من بناءها وليس مجرد عدد معين فيها، ومن أهم هذه التعويضات :

   - الراتب التقاعدي (المعاش).

- برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها.
- مكافآت المقترحات البناءة وخاصة عند تحسن الأداء والإنتاج .
- برامج الخدمات الاجتماعية .
- مشاريع الإسكان للموظفين .
- برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة .
- برامج التسليف بدون فوائد .
- خدمات المواصلات للمنظمة .
- برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية جامعية مجانية للمتفوقين منهم .
- الخدمات الصحية المتنوعة .

2. تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين .

3. التزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين من خلال حرصها عليهم قبل أنفسهم، على اكتسابهم الدرجات العلمية العالية ، فتسعى إلى ترشيح المتميزين منهم لإكمال الدراسات الأكاديمية ونيل الشهادات العليا .

4. حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب والتطوير لمهارات العاملين ليحقق شقين أحدهما زيادة مهارة العاملين، والشق الآخر هو تطوير المستوى الثقافي لهم في المجتمع، فهم يمثلون المنظمة التي يعملون فيها .

5. زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسئوليهم بشكل مناسب وبما يكسر حاجز الفروق الاجتماعية ، مما يعمل على تكوين الشعور بالعمل بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد .

6. التعامل الإيجابي لإدارة المنظمة مع العاملين فيها، من ناحية التمسك بهم، ومنحهم حقوقهم الكاملة و مساعدتهم في المحن والظروف الصعبة.

7. الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين.

وتسعى المنظمة بتوطيد أواصر الولاء في نفوس العاملين معها بواسطة برامج مدروسة ومخططة وذلك لأنها عندما تفقد الولاء عند العاملين فإنها ستفقد أموراً عديدة منها على سبيل المثال :

1- ستفقد أموال كثيرة صرفت على التدريب والتأهيل للعاملين السابقين بكافة مستوياتهم .

2- ستفقد الكفاءة التي لا يمكن تعويضها بسهولة والتي استغرقت سنين للحصول على مستواها الحالي .

3- تحقيق خسارة في الوقت الذي استغرقته المنظمة لتدريب وتعليم عامليها وتعايشهم مع أعمالهم بشكل اندماجي مما يسبب تعلقهم فيه ومحاولاتهم تطويره وتحسين الأداء فيه لأنهم قد فهموه.

4- سيزيد حجم الإنفاق اللازم لتعويض الكفاءات المهاجرة من المنظمة .

5- طول الوقت الذي سيحتاجه العاملون الجدد لكي يتفهموا العمل الجديد في المنظمة وقابليتهم على التطبع بسرعة لتحقيق المستوى الذي كان يعمل فيه من سبقه

6- خسارة بالعلاقات الإنسانية التي كونها الموظف الكفوء السابق مع بقية العاملين والتي من الأهمية بحيث يمكن اعتبارها عامل مهم في زيادة الإنتاج وتطويره .

7- خسارة في بعض عناصر الميزة التنافسية التي كان يضيفها الموظف السابق إلى المنظمة ومدى الفائدة التي سيضيفها إلى المنظمة الجديدة إضافة إلى

العديد من الأفكار التطويرية للعمل من التي كان يستخدمها في المنظمة السابقة.

8- عدم استقرار الخطط والبرامج التطويرية للمنظمة، حيث إن وضع خطة تطويرية معينة تحتاج إلى نفس الشخص الذي صممها وواكب كل الخطوات التي تحتاجها الخطة وهي نتيجة استقرار ذهني ووظيفي.

لو أن المنظمة حسبت ذلك لكان أجدر فيها أن تضع دراسة مفادها ماذا لو فقدت الموظف الكفوء ؟؟ وتقوم بحسبتها هذه بشكل حسابات جدوى اقتصادية وإدارية ؟ وعندها ستراجع المنظمة قراراتها لعدة مرات قبل أن تقبل استقالة أحدهم.

إن الولاء بالنسبة للعاملين في المنظمة هو ذلك الإحساس بالإخلاص للمكان أو لرب العمل أو لشخص المنظمة أجمع والذي يقتضي وجوب تقديم أقصى الجهد بالعمل وتنفيذ التوجيهات بأقصى ما يمكن من الإنجاز لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى قدرتها التنافسية وسمعتها مقابل الآخرين، وهو شعور نفسي داخلي تكون نتيجة عوامل عديدة أهمها درجة الانتماء التي يشعر بها الفرد باتجاه منظمته وعمله

ويرتبط بالولاء عدة عوامل أخرى مشجعة لتقوية أواصره منها :

1- احتواء المنظمة على إدارات قيادية ذات مستوى تقني عالي وتمتلك القدرة على التأثير في الآخرين بما يخدم العمل ويحقق طموح العاملين في تحقيق رغباتهم الشخصية الى جانب أداؤهم لواجباتهم الوظيفية بكل مهارة وكفاءة.

2- رقي أهداف المنظمة، وتختلف من منظمة إلى أخرى فكلما كانت المنظمة تخطط بجدية لتحقيق أهداف واقعية في عالم التجارة أو الأعمال أو شتى المجالات كان ذلك دافعاً كبيرا لتمسك العاملين فيها بوظائفهم لأنهم يشهدون تقدمها واندماج أهدافها مع الواقع.

3- مدى احترام وتقدير العاملين لأهداف المنظمة ، فليس من الممكن أن يتقدم العاملون بأعمالهم بمستوى مهراي معين إلا عندما يحبون العمل الذي يؤدونه والذي يكون بمجموع حصيلته محاولة تحقيق أهداف المنظمة .

4- ضعف مستوى أهداف المنظمات المنافسة بالمقارنة مع أصالة أهداف المنظمة ، حيث يعتبر هذا العامل عنصراً إيجابياً في زيادة مستوى الأداء للعاملين ورفع كفاءتهم

5- العامل النفسي المرتبط بطول فترة الخدمة في المنظمة مع عدم وجود مشاكل أو إخفاقات بل بالعكس.

كما يظهر ولاء العاملين للمنظمة من خلال عدة مظاهر منها :

1- احترام المنظمة وإدارتها وبذل أقصى الجهود لتحقيق رضاهم والمتمثل بالسعي الحثيث لتحقيق أهداف المنظمة .

2- استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع المنظمة في محنة معينة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين .

3- رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المنظمة .

4- الاستعداد الدائم لتطوير الذات وبما يخدم الطرفين المنظمة والعاملين .

وعندما تتحقق حالة الولاء من قبل العاملين لمنظمتهم فإن إدارة المنظمة لابد من قيامها بتوجيه وإعطاء بعض الامتيازات للعاملين وخصوصاً عند تحقيق النجاح وذلك كردود أفعال لولائهم لها ووقوفهم بكل إخلاص مع المنظمة لتجاوز الأزمات الصعبة .

إن المنظمة التي تضع لنفسها برنامجاً واضحاً في العمل هي التي تعمل في البداية على أن تحافظ بأي شكل من الأشكال على العاملين أصحاب الكفاءة

والمهارة فيها لأنهم في الحقيقة هم من يشعرون بالانتماء والولاء للمنظمة التي يعملون فيها قبل غيرهم، لأن كفاءتهم ومهاراتهم في العمل تحقق لهم هذا الولاء من خلال تطويرهم للعمل وبراعتهم في إنجاح السبل التي تحقق أهداف المنظمة خلال تاريخهم الوظيفي فيها وبالتالي فهم قد شهدوا كل النجاحات التي كانوا سببا فيها، وشهدت لهم المنظمة (المنطقية) بذلك النجاح ولم تفوت أية فرصة لتذكيرهم أنهم جزء من نجاحها، ولم تضيع الفرص لمكافئتهم وتكريمهم أمام الآخرين وربما من خلال حفل يأخذ الإعلام دوره فيه .

إن المنظمات الناجحة هي من تحتاط للمحافظة على هذا النجاح بتحري ما تقدمه المنظمات المماثلة لها للعاملين، فتستثمر ذلك للمحافظة على عامليها هي وتزيد من إمكانيات الحوافز المادية والمعنوية والتي هي متأكدة أنها ستعمل على زيادة مستوى نسبة التحصين باتجاه المغريات التنافسية التي يستخدمها الآخرون .

أما عندما ترغب المنظمة بأن تحقق الولاء في العاملين دون أن تشهد كفاءة منهم أو مهارة فهذا كمن يجمع الماء في غربال، فما يفيد ولاء هذا النوع من العاملين إلا خسارة في الوقت والجهد، فإن الجهد من كل العاملين الذين يدعون الولاء للعمل دون أن يقدموا أثراً ملموساً مادياً في الأداء محققين فيه هدفاً للمنظمة أو دافعين فيه عجلة التطوير للعمل إلى أمام، فإنه سيكون مجرد هواء في شبك، لا يمتلك بقاءاً ولا إنتماءاً ولا ولاءاً، فهم لا يرتبطون بالمنظمة بأسس صلبة لذا فهم يغيرون أمكنة عملهم ولا يبقون في إحداها لفترة طويلة، وإن أردنا الحالة المنطقية فإن الدور مشترك بين الطرفين لتحقيق الولاء للمنظمة، لترى فيما بعد أن الموظف الكفء هو من يكن الولاء لعمله مثلما يكنه لعائلته وبيته.

إدارة الصراع التنظيمي:

ينظر إلى الصراع أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لايمكن تفاديها. وتختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع. ويعرف الصراع بأنه «حالة من التعارض تحدث بين

طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار». ولا شك أن للصراع أسباباً كثيرة منها اختلاف القيم والاتجاهات واختلاف التجارب والخبرات واختلاف الأهداف والغايات وتداخل المسئوليات والصلاحيات واختلاف أنماط الشخصيات وغير ذلك.

ومن المعلوم أن أحوال الخلاف تتغيّر وتتبدل فقد يبدأ الخلاف خفياً ثم يتطور إلى خلاف ملاحظ ثم يتطور إلى خلاف محسوس ثم يصل أخيراً إلى خلاف جلي أو ظاهر؛ أي أنه يصبح واضحاً للعيان. وهناك مظهران للصراع في البيئة التنظيمية أحدهما إيجابي والآخر سلبي. فأما الإيجابي فعندما تغلب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية عن طريق تطوير التنظيم وتغيير العلاقات السائدة فيه. أما السلبي فيحدث عندما تغلب المصلحة الذاتية على المصلحة العامة مما يؤثّر سلباً على قوة وتماسك الجماعة وتفاعلها وتحقيق أهدافها.

وينشأ الصراع بين الأطراف بطريقة تلقائية حيناً وبطرق متعمدة أحياناً كأن يلجأ إليه الرئيس أو المشرف لخلق حالة من التوتر بين الأفراد على طريقة «فرّق تسد» خدمة لأهدافه وغاياته. والجدير بالذكر أن الصراع يمكن أن يحدث بين الأفراد أو داخل الجماعات أو بين الجماعات أو بين المنظمات. ويأخذ الصراع بين الأطراف أشكالاً مختلفة من التوتر والقلق والخوف والاعتراض وعدم الاستجابة ورفع الصوت واستخدام الألفاظ النابية، وقد يصل أحياناً إلى التشابك بالأيدي وتسديد الضربات والرفس بالركب والأقدام وغيرها. ومن أهم الصراعات في البيئة التنظيمية الصراع الذاتي أو صراع الدور كأن يطلب من الموظف أعمالاً تتعارض مع قيمه أو آرائه أو رغباته أو تتعارض مع قيم وآراء ورغبات الآخرين. فقد يكلّف الموظف بأعمال بسيطة أو غير ضرورية أو يطلب منه أن يؤدي أعمالاً متناقضة من عدة مديرين أو عند تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات. أما المديرون فقد يواجهون

صراع الدور عند تخطي خطوط السلطة أو عند تعارض مطالب إدارة مع طلبات الموظفين الذين يشرفون عليهم.

ويستخدم عدد من الأساليب لإدارة الصراع في البيئة التنظيمية منها: أسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل، وأسلوب استخدام القوة لإجبار الطرف الآخر على قبول وجهة نظر معينة عن طريق استخدام النظام، وأسلوب التكيّف عن طريق التنازل عن المطالب وقبول مطالب الطرف الآخر، وأسلوب التوفيق عن طريق التنازل ببعض المطالب مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضاً، وأسلوب التعاون عن طريق العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف.

ولاختيار الأسلوب المناسب لحل صراع معين يكمن في تحليل الصراع للتعرّف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرّف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم ومن ثم دراسة البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها في حل الصراع، وبالتالي فإن حل الصراع يعتمد على المواقف وعلى الأطراف بالدرجة الأولى.

وتجدر الإشارة إلى أن البعض لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته، فإن كان انسحابياً أخذ بأسلوب تجنب الصراع وإن كان قوياً أخذ بأسلوب الإجبار وإن كان ضعيفاً أخذ بأسلوب التكيّف وإن كان أصولياً أخذ بأسلوب التوفيق وإن كان واقعياً أخذ بأسلوب التعاون.

الحافز الإنساني:

يعبر مفهوم الحافز عن العامل أو الأسلوب الذي يؤدي بالفرد إلى رفع مستوى أداؤه في عمله، وبما أن الإنسان لديه رغبات وحاجات ضرورية يحاول أن يوفر لها عملية التحقيق من خلال فرصة التميز بعمله، وتتنوع هذه الحاجات إلى عدة أنواع فمنها حاجات مادية أو معنوية أو اجتماعية، فإن

المنظمات تستثمر هذا الأمر في مجال العمل على زيادة واستمرار فعالية ونشاط وكفاءة الأفراد في أداؤهم لأعمالهم بتحفيزهم لغرض إيصالهم إلى مستويات مثالية في الأداء يخدم تحقيق أهداف المنظمة من جهة، ويعمل على زيادة استقرارهم مادياً أو معنوياً أو اجتماعيا.

إن كل شخص من الأفراد العاملين يمتلك في داخله قوى أو طاقة كامنة أو طاقة محركة تدفعه الى القيام بالأعمال، وهي عبارة عن رد الفعل لرغباته وحاجاته والسبيل لتحقيقها ، فعندما يعمل الأفراد في أي عمل معين ويحاولون الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في أداؤه فإن ذلك قد نتج عن رغبتهم في استثمار هذا العمل لتحقيق حاجاتهم، وهذه الحاجات تؤدي إلى الرغبة بالعمل والتي تسمى بالدافعية للعمل وهي تخص الأفراد .

أما الحافزية على العمل فهي تخص إدارة المنظمة حيث هي عملية استثمار دافعية الأفراد وتمييز أداؤهم وتحديد مستوياته ، وذلك من خلال تكوين نظام تحفيزي معين للأفراد يؤدي بهم إلى العمل بالكفاءة المطلوبة وبالمستوى المتميز الذي يحقق أهداف المنظمة والتي أهمها زيادة الكفاءة الإنتاجية إضافة إلى الوصول إلى مرحلة امتلاك المورد البشري الكفوء والمؤهل لزيادة الميزة التنافسية للمنظمة .

إن جودة عملية التحفيز وتحقيق أهدافها المرجوة منها تعبر عن مستوى المهارة وحسن القيادة الذي تتمتع بها إدارة المنظمة في تحقيق أقصى استثمار لهذه العملية في تحقيق أهداف المنظمة ، حيث تكمن المهارة في كيفية رصد وتقييم حاجات ورغبات الأفراد ووضع ما يناسب ذلك من نظام تحفيز ومتابعة يعمل على استثمار هذه الحاجات أو الرغبات بالشكل الكامل والذي يحقق أقصى العوائد للمنظمة .

وعندما يكون نظام التحفيز ذو مستوى جيد وعملي فإنه سيحقق العوائد التالية بشكل عام :

أ- بالنسبة للمنظمة :

1- زيادة قوة الميزة التنافسية لدى المنظمة من خلال رفع مستوى العاملين .

2- زيادة مستوى الإنتاج وكفاءته والذي يعني زيادة مستوى الأرباح المتحققة.

3- الترشيد بالوقت وعوامل الإنتاج المختلفة والتقليل من الإهدار فيهما.

4- التخلص من السلبيات الناتجة عن السلوك السلبي للأفراد مثل الملل والتأخير والغياب والتنافس غير الشريف.

5- تكوين معايير ثابتة لجذب واستقطاب الأفراد الذين يمتلكون التأهيل العلمي والمعرفي الجيد.

ب- وإذا كان نظام التحفيز بمستوى جيد وعملي فإنه سيحقق العوائد التالية بالنسبة للعاملين :

1- توفر فرصة زيادة الدخل عن طريق العمل بطريقة إيجابية وصحية بعيداً عن البحث عن طرق أخرى خارج نطاق الوظيفة .

2- توفر السبيل للتنافس الشريف في العمل بعيداً عن التصرفات والعلاقات الشخصية والتحيز حيث أن التفوق والأداء والسلوك الجيد هو المعيار لنيل الحافز.

3- إحساس الأفراد العاملين باهتمام منظمتهم بهم وحرصها على زيادة تعلقهم بالعمل إضافة إلى حرصها على تكريم المتميز وتحفيز المتلكئ إلى تحسين مستوى أدائه.

4- زيادة قدرتهم على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحصيلهم العلمي، إضافة إلى زيادة حرصهم على اختيار التخصصات التي تتفق مع طموحاتهم

وأهدافهم والتي يستطيعون من خلالها تقديم مستوى عالي من الأداء والتميز .

التفسير النفسي لتأثير الحافز على العاملين :

إن العديد من المشاريع أو الأعمال الناجحة لم تعتمد بشكل مباشر على أن يكون شكل الحافز مادي، فالكثير من العاملين يحاولون تغيير واقعهم عندما يشعرون بالمضايقات أو الضغط النفسي الناتج عن سوء التعامل من المسئول المباشر أو الجهة التي تدير العمل حيث تشكل العلاقة بين المسئول والموظف جانباً مهماً وله تأثيره على مستوى أداء العاملين وكفاءتهم في الإنتاج، إن الكثير من المنظمات التي اعتمدت أسلوب التعامل المادي أو الجاف لم تستطع أن تستمر لفترة طويلة في تلمس الإنتاج المتحسن حتى وإن استخدمت الحافز المادي كعامل ضغط لتحقيق الإنتاج، فالعامل بطبيعته الإنسانية وخصوصاً في حالة زيادة عنصر الطلب على القوى العاملة، يبحث عن العمل في المنظمات التي يحصل فيها على المال والتقدير معاً، التقدير والاعتبار لذاته وإمكانياته وما يستطيع أن يقدم مقابل ذلك كله دون تعرضه إلى المعاملة المادية البعيدة عن التعاطف والمجاملة الإنسانية الإيجابية .

إن من الطرق الصحيحة التي لجأت لها المنظمات في العصر الحديث هو إجراء دراسة عميقة للعوامل والرغبات النفسية للعاملين حيث أن إدارة المنظمة الحريصة تقوم على إشباع رغبات العاملين لغرض كسب ولائهم وإخلاصهم في العمل إضافة إلى ضمان قدرتهم على تقديم أفضل أكفأ المستويات في الأداء، فتقوم هذه المنظمة الحريصة بدراسة ظروف العمل المادية والإنسانية لغرض التعرف على مستوى اندفاع العاملين نحو إنجاز الأعمال حيث أن هذه الظروف هي التي تحدد السلوك بشكل كمي أو كيفي للعاملين، مما يؤدي بالمنظمة إلى ضرورة العمل بتطابق الرغبات الموجودة مع نظام التحفيز المقترح والذي يؤدي إلى أعلى مستوى من النتائج في العاملين، فتعمل المنظمة مثلاً على الاطلاع على العوامل النفسية للعاملين ودراستها

لغرض التعرف والإطلاع على تأثيرها فيهم ومن خلالها يمكن تصميم ما يلائمها من أسلوب تحفيز معين يعمل على معالجة عدة أنواع من المشاكل مثل التعب والملل لتوفر لهم عوائد مهمة مثل الوقاية من الحوادث وتحقيق الرضا النفسي، وبالتالي استقرار العمل والتقدم بالإنتاج، ولتحفيز اندفاع العاملين يجب أن تعمل المنظمة في البداية على معرفة دوافع الأفراد والتي تمكن إدارة من تحديد سلوكهم في مختلف الظروف، بالإضافة إلى أن معرفة هذه الدوافع توفر الوسيلة لضبط وتوجيه سلوكهم.

إن أسلوب التحفيز الفعال هو الذي يعمل على إثارة الدوافع التي ترغب فيها المنظمة والتي تحفز العاملين إلى القيام بالأعمال التي تفضل المنظمة زيادة مستوى أداؤها، كما تحفزهم بنفس الوقت على التخلي عن كل الأعمال والسلوكيات التي لا تخدم مصلحة العمل وتؤثر على مستوى الأداء والكفاءة في المنظمة، ومن ذلك فإن على الإدارات في المنظمات التقرب من العاملين وملء الفراغات التي يمكن أن تنشأ بينهم وبين إدارة المنظمة وذلك من خلال التعرف على مدى استعداد العاملين لبذل أقصى الجهود لغرض تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني تعبئة طاقاتهم و تنشيط وتحفيز دوافعهم لهذا الغرض، ويجب البحث عن الحاجات والرغبات التي يشعر بها العاملون ومنها يمكن التوصل إلى نظام حافز يؤدي غرضه بنجاح تام .

شروط الحافز الجيد:

1- يجب أن يكون نظام التحفيز قادراً على إيجاد آلية مناسبة تتحقق من خلالها حالة الترابط والتوأمة بين الفرد ووظيفته أو مهنته حيث يتناسب مستوى الأداء وتأثير الحافز فيه طردياً مع مقدار استقرار الفرد في وظيفته وتلازمه معها .

2- يجب أن يكون نظام التحفيز يتسم بالعدالة والشفافية لكي يكون فعالاً في توفير الفرص للجميع وبالتالي تحقيق أهدافه التي وضع من أجلها ومنها تحقيق الرضا الوظيفي .

3- بما إن كل نوع من التحفيز يلاءم وقت وظرف معين للعاملين، لذا يجب اختيار نظام التحفيز بشكل يلاءم الظروف المعينة للعاملين وما تحدده رغباتهم المختلفة، حيث يؤدي النظام التحفيزي هدفه بشكل عالي المستوى عندما يكون متناسباً مع ظرف العاملين ورغباتهم، ففي ظرف معين يكون الحافز المعنوي أو النفسي هو الفعال أكثر من الحافز المادي أو العكس أو الاثنان معا في ظروف أخرى .

4- بما إنه من غير الممكن أن يتساوى عطاء ومجهود العاملين جميعهم بمستوى واحد، حيث يختلف الأداء من واحد إلى آخر، لذا يجب أن تكون الحوافز المقدمة للعاملين تتناسب مع نسبة أداؤه المقدمة وكيفيتها ونوعيتها، وهذا سبب رئيسي للتنافس بينهم أيضاً، حيث يعمل الحافز أثره في عملية تنشيط المستويات الأقل .

5- بعد وضع وتصميم نظام التحفيز الملائم، يجب أن يلاحظ مدى تأثيره على أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، فلابد من تسجيل تقدم معين أكبر من السابق نتيجة وجود التحفيز، وبعكسه فلن يعتبر نظام التحفيز ناجحاً أو دقيقاً في اختيار العناصر القريبة من دافعية العاملين.

وتتنوع الحوافز وتنقسم إلى عدة أنواع معتمدة على عدة مفاهيم لتستند عليها :

1- حوافز خارجية : ويقصد بها الحوافز التي لا تتعلق بشكل مباشر بالعمل أو الوظيفة الموجودة مثل ولكنها تكون مدعومة أو متمثلة بجوانب أخرى منها تشكل حيزاً مهماً بالنسبة للعاملين فهي تسد جزء كبير من رغباتهم واحتياجاتهم المختلفة وتتمثل بعدة أنواع هي :

أ- حوافز مالية مثل الراتب الشهري.

ب- خدمات مالية ما بعد التقاعد مثل الراتب التقاعدي، والدعم الاجتماعي والإنساني .

ج- العلاقات العامة : حيث توفر فرص إنشاء علاقات اجتماعية من خلال لعب الأدوار في مؤسسات المجتمع العملي والمدني.

د- المزايا الإضافية : كالإجازة المدفوعة، علاوات التأمين الصحي والتغذية والتنقلات والمكافئات.

هـ- الترقيات الوظيفية : إلى مناصب أعلى أو مستوى أفضل في المعاملة الوظيفية كالخدمات المقدمة .

2- حوافز الداخلية : ويقصد بها الحوافز التي تتعلق بشكل مباشر بالانتماء إلى العمل أو الوظيفة الموجودة كما تمثل تقدير الموظف لحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه والذي يقوده إلى توفير كل أسباب النجاح في إدارة وأداء هذه الوظيفة بمستوى يرضيه ويرضي مسئوليه أو إدارته العليا.

الدافعية:

هي القوة التي تحرك وتثير الفرد؛ لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات، ومهارات في العمل.

ويعرفها ميلفين بأنها: مجموعة من العوامل الداخلية النشطة، والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان.

إن الأداء الإنساني يمكن تعريفه أساسًا على أنه يتحدد بمستوى الدافعية والقدرة وتفاعلهما معًا، بمعنى: الأداء = الدافعية × القدرة.

أي أنه حتى لو استطاعت المنظمة الحصول على أفراد ممتازين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، وحتى لو عملت على تنمية هذه القدرات، فإنها لا تستطيع أن تتأكد من أن أداؤهم سيكون ملائمًا أو مناسبًا، ولهذا فإن

وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تعمل على تنشيط وتحفيز قوة العمل، والتي يشار إليها عادة بالدافعية.

والقول بأن الدافعية أو الرغبة في الأداء تتفاعل مع القدرات، معناه ببساطة أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدرته في أداء العمل، مع افتراض أن هذا العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها الفرد، فبقدر ما تزيد الدافعية، يزيد المستغل من تلك القدرات في الأداء، وبقدر ما تقل الدافعية، يقل المستغل من تلك القدرات، ويمكن القول بالتالي أن الدافعية، هي الرغبة في عمل شيء، وهذه الرغبة مشروطة بقدرة هذا العمل (الفعل)، في إشباع حاجة ما لدى الفرد.

كما إن الحاجة الغير مشبعة، تخلق حالة من التوتر أو عدم التوازن لدى الفرد، وهذه الحالة تثير دوافع أو بواعث داخل الفرد، وهذه البواعث ينتج عنها بحث الفرد عن سلوك لإيجاد أهداف معينة إذا حققها أو أنجزها، فهي تشبع حاجته، وتؤدي إلى تقليل أو تخفيف التوتر لديه.

فمثلًا شعور شخص بالجوع، الجوع يمثل هنا حاجة غير مشبعة، يخلق حالة من التوتر لديه، هذه الحالة تحركه أو تدفعه (دوافع أو بواعث) للبحث عن طعام (سلوك البحث)، وإذا حصل على الطعام (إنجاز الهدف)، وتناوله فهو يشبع جوعه (إشباع الحاجة)، والذي يؤدي بدوره إلى تخفيف التوتر لديه.

كذلك قيام فرد بالعمل وردية إضافية، أو ساعات عمل إضافية بحماس، قد ينبئنا بأن هذا الشخص مدفوع إلى هدف معين، وهو الحصول على حوافز مادية إضافية؛ ذلك لأنه يحتاج إلى مال، وقبل مناقشة الدوافع الإنسانية المختلفة، نجد أنه من الضروري أن نركز الاهتمام على نقطتين هامتين تتعلقان بعملية الدافعية، وهما:

1- لابد من تذكر أن الدافعية، مثلها مثل الإدراك والتعلم، ما هي إلا هيكل متداخل يعرف على أساس اشتراطات سابقة وسلوك لاحق،

فالدافعية نفسها لا يمكن مشاهدتها أو ملاحظتها، ولكن يمكن ملاحظة السلوك الناتج عن هذه الدوافع، فالمشي والجري وتناول الطعام واكتساب أصدقاء جدد، جميعها تمثل أمثلة من السلوك التي يمكن ملاحظتها، ومن خلالها يمكن الاستدلال على مختلف الدوافع.

2- يمكن التعبير عن الدوافع بعدة أشكال من السلوك.

كشف العالم النفسي إبراهام ماسلوا أن كل البشر يشعرون بحاجات محددة ويسعون إلى إشباعها، ولقد توصل ماسلوا إلى أن الحاجات البشرية تقنع الإنسان وتتحكم في سلوكه، كما توصل إلى تجميع الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات إذا أنه يعتقد أن الإنسان يسعى إلى إشباع الحاجات التي في المستويات الأعلى، بعد أن يحقق إشباعه للحاجات التي تكون في المستويات الأدنى وذلك وفقاً لسلم الحاجات المشهور الذي قام بتحديده، ولقد وصف ماسلوا الحاجات الإنسانية في مجموعاتها أو مستوياتها الخمس كما يلي :

1- الحاجات الأولية: وتتمثل في الحاجة إلى الماء والهواء والطعام، والمأوى .. الخ والتي تمثل الحاجات الأساسية اللازمة للبقاء على وجه الحياة .

وبالتالي فهي تمثل الحاجات المادية والفطرية الأساسية، التي يسعى الإنسان لإشباعها وذلك على الرغم من أن الكثير من البشر في العالم لم يتمكنوا إلى الآن من إشباع الحد الأدنى منها .

2- الحاجة إلى الأمن والأمان: وقد يواجه كثير من الناس أيضاً صعوبة في هذه الحاجات، وخاصة منهم من يعيش في مناطق البراكين والزلازل، أو البلدان التي تتسم بالتقلبات السياسية، وهناك أفراد يعملون في وظائف تتسم بالمخاطرة أيضاً، مثل عمال المناجم وغيرهم ، والفرد يسعى دائماً إلى الشعور بالأمن والأمان، كما يسعى الفرد مثلاً إلى الشعور بالأمان في العمل والاستقرار فيه وعدم الخوف من الفصل أو الاستئناف عنه .

3- الحاجة إلى الحب والانتماء: وتتمثل في الحاجات الاجتماعية التي تجعل الفرد يبذل الجهد ويقضي كثيراً من السعي إلى الآخرين والعمل على أن يكون محبوباً من الغير فالإنسان حيوان اجتماعي بطبعه ؛ ولا يمكنه أن يحقق السعادة دون إتمام عملية الاتصال بالآخرين وتبادل الحب والود معهم .

4- حاجات المركز والمكانة: وتتمثل في الحاجات إلى احترام النفس والذات وهي الحاجات القريبة من قمة السلم أو نهايته، والتي قد يصعب الوصول إليها لأنها تطلب أن يفهم افرد نفسه ويحترمها حتى يمكن له أن يفهم الغير ويحترمه .

5- الحاجة إلى إثبات الذات: وهي أعلى مستوى للإنجاز البشري طبقاً لفلسفة ماسلو، وهي تقع في المستوى الذي يستطيع فيه الفرد أن يفهم حقيقته ويدركها ،وأن يعرف قيمة كفاءته والقدرات الكامنة فيه، ، ويسعى إلى تطويرها وتنميتها .

ويعرف الفرد الذي يصل إلى تحقيق هذا المستوى من الحاجات، (بالإنسان الذي استطاع – تحقيق إشباع كل حاجاته) وهذا الفرد يقبل الواقع ولا يخشى التعامل مع الآخرين، ولديه القدرة على الحكم على المواقف المختلفة، وفهم شخصية الغير، ولديه ملكة الابتكار، وهو إنسان يقدر مساعدة الغير له ويقبلها ولديه القيم والمبادئ التي تعد أساساً في تصرفاته وسلوكه اليومي، وأخيرا .. فإن هذا الإنسان يكون على استعداد تام لأن يتعلم الجديد من أي إنسان آخر .

علاقة الحاجة بالدوافع :

تمثل الحاجة غير المشبعة قوة كامنة داخل الإنسان تحثه على التصرف بحثاً من إشباع هذه الحاجات، فالحاجات قوة دافعة لسلوك الفرد، فاحتياج الأفراد للمأكل والمأوى (الحاجات الأساسية) يمل قوة دافعة لهم للبحث عن وسيلة لإشباع هذه الحاجات، ولذلك كان السلوك الأول للإنسان قديماً هو الصيد والبحث عن مقام للإقامة، وفي العصر الحديث أصبح العمل للكثيرين منا مصدراً أساسياً

للحصول على الحاجات الأولية، لما يوفره من دخل مادي يمكن للفرد من شراء هذه الحاجات وتوفيرها، ولا يوفر العمل إشباعاً للحاجات الأساسية فقط، بل نجد أنه يمثل مصدر لإشباع معظم الحاجات، فهو يوفر حاجات الأمن، والعلاقات مع الغير، والمركز والمكانة، واحترام الذات وإثباتها .

أشكال السلوك الدافعي:

يمكن التعبير عن الدوافع بعدة أشكال من السلوك، وقد قام كيمل وجارمزي بتقسيم السلوك الدافعي إلى ثلاثة أنواع:

1- السلوك المتمم أو الكامل: وهو أكثر أشكال السلوك الدافعي وضوحًا؛ حيث يقوم بالإشباع الكلي لحاجة معينة، ومن أمثلة هذا السلوك والحوافز المرتبطة به: تناول الطعام (الجوع)، الشرب (العطش)، الالتحاق بعضوية نادي (الانتماء)، والترشيح في انتخابات سياسية (القوة).

2- السلوك الإجرائي أو الو سيلي: وهو على النقيض من السلوك المتمم أو الكامل، ويتميز هذا السلوك بعدم إشباعه للحاجة بصورة مباشرة، فالاتجاه إلى المطعم أو الالتحاق بفريق كرة قدم بالكلية؛ يمثلان تعبيرات معينة عن الجوع والانتماء، فالسلوك هنا ما هو إلا إجراء أو وسيلة للحصول على الطعام أو على الأصدقاء، ولكن هذا السلوك لا يعني بالضرورة أن الحاجة قد أشبعت

3- السلوك الإحلالي: هو إحلال طريقة للإشباع مكان طريقة أخرى (حينما يفشل شخص في إشباع حاجة معينة، فإنه يشبع حاجة أخرى بديلًا عنها)، ويمكن إدراج هذا النوع من السلوك، تحت عنوان "الصندوق الأسود" فمن المعروف أنه سلوك دافعي يصعب وصفه بدقة.

مشاكل عملية الدافعية:

لا شك أن وجود السلوك الإجرائي والانحلالي، يظهر صعوبة التنبؤ أو التحكم في السلوك الإنساني وبنفس المنطق، فكثيرًا ما يصعب الاستدلال على الدافع خلف سلوك ملاحظ معين، فسلوك الرجل الذي يجلس لتناول الطعام في أحد المطاعم، قد يكون أساسه إما دافع الجوع أو دافع آخر غير الجوع، فقد يرتبط اسم المطعم بذوي المراكز الاجتماعية الراقية، ولذا يرغب الفرد في أن يتواجد في هذا المكان؛ لكي يراه الآخرون.

ويلخص **هيلجارد واتكينسون** أسباب صعوبة الاستدلال على الدوافع، من خلال ملاحظة السلوك، في الخمسة أسباب الآتية:

1- يختلف التعبير عن الدوافع الإنسانية من حضارة إلى أخرى، ومن فرد لآخر في نفس الحضارة.

2- تعبر أشكال سلوك مختلفة عن دوافع متشابهة.

3- تعبر أشكال سلوك متشابهة عن دوافع مختلفة في طبيعتها.

4- قد تتخذ الدوافع أشكال مضللة.

5- قد يعبر سلوك واحد عن دوافع متعددة.

وتظهر هذه النقاط التعقيد الشديد في عملية الدافعية، سواء من ناحية طبيعتها أو معناها، فلا توجد علاقة بسيطة ومباشرة بين الدافعية والسلوك، وبالرغم من ذلك، فلا شك أنه من المفيد أن نقوم بتقسيم الدوافع إلى أنواعها المختلفة لأغراض الدراسة والتحليل، فتقسم هذه الدوافع إلى الدوافع الأولية، والدوافع العامة، والدوافع الثانوية.

أنواع الدوافع:

1) الدوافع الأولية:

وهي دوافع غير متعلمة أو غير مكتسبة أو فطرية، وذات أساس فسيولوجي، مثل (الجوع، والعطش، والنوم، والأمومة، والجنس، الألم)، ويقسم بعض علماء النفس، الدوافع الأولية تقسيمًا أكثر تحديدًا في الآتي:

1- دوافع العرض أو الإيجابية: وهي تلك التي تنتج عن نقص في الخلايا، يتطلب تعويض معين، مثل الجوع، والعطش، والنوم.

2- الدوافع المتجنبة أو السلبية: وينشأ هذا النوع، عند وجود مثير ضار جسمانيًا أو ذهنيًا، مثل الألم.

3- دوافع الحفاظ على النوع: وهي التي تنشأ عن نظام التكاثر، الذي يشجع التقاء الجنسين، وإنجاب الأطفال والعناية بهم، مثل الجنس، والأمومة.

2) الدوافع العامة:

هي دوافع غير متعلمة، ولا تستند على أساس فسيولوجي، مثل دوافع الإدارة، وحب الاستطلاع والتطويع والنشاط، والعاطفة، وتعتبر هذه الدوافع ذو أهمية كبيرة في دراسة السلوك الإنساني، وخاصة في التنظيمات المختلفة، ولا شك أن ارتباط هذه الدوافع بالسلوك التنظيمي أقوى بكثير من ارتباط الدوافع الأولية.

3) الدوافع الثانوية:

تعد الدوافع الثانوية أهم أنواع الدوافع الثلاث عند دراسة سلوك الإنسان الحديث، فكلما تقدم المجتمع الإنساني، أفسحت الدوافع الأولية وإلى حد ما الدوافع العامة، فعلى سبيل المثال، فإن سلوك الإنسان في

المجتمعات الغربية الصناعية والمتقدمة والناضجة لا يسيطر عليها دافع الجوع أو العطش، إذ غالبًا ما تتحكم فيه الدوافع الثانوية ، وهي دوافع متعلمة أو مكتسبة، مثل القوة، والسلطة، والانتماء، والأمان، والمركز الاجتماعي، وتحقيق الذات.

سلوك المواطنة التنظيمي:

Organizational Citizenship Behavior

خلال العقد الماضي زاد الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمي. وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات، وهو سلوك هام لكل المنظمات حيث قال **(Katz 1964)** إن المنظمات التي تعتمد فقد على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد.

وقد حدد **(Katz 1964)** في دراسته لأهم العوامل المؤثرة في تحقيق الفعالية التنظيمية ثلاثة أنماط سلوكية اعتبرها أساسية للوصول إلى الفعالية التنظيمية المطلوبة وهي:

1- استمالة الأفراد وتحفيزهم للالتحاق بالمنظمة والبقاء بها.

2- يجب على الأفراد أداء متطلبات أدوارهم المحددة والمطلوبة منهم بطريقة صحيحة.

3- يجب على الأفراد ممارسة نشاط ابتكاري يتعدى نشاطهم الرئيسي بالمنظمة.

- وقد عرفه **(Konovsky & Pugh 1994)** بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له. كما أنه لا يتم مكافاته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة.

- كما عرفه (Wayne, 1993) بأنه سلوك الأدوار الإضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة.
- وعرفه كذلك (Chattopadhyay, 1999) بأنه السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به.
- كما عرفه (Niehoff & Moorman 1993) بأنه سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة.

وقام (Johns 1996) بتحديد عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمي منها:

1- أنه سلوك اختياري، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
2- أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد.
3- أنه يسهم في زيادة فعالية المنظمة.
4- لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.

كما قام (Netemeyer 1997) بإبراز أهمية سلوك المواطنة التنظيمي في الأداء الكلي للمنظمة من خلال:

1- يمد سلوك المواطنة التنظيمي إدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدى إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
2- نظراً لندرة الموارد بالمنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمي يؤدى إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.

3- يحسن سلوك المواطنة التنظيمي من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل.

وقد قسم علماء السلوك سلوك المواطنة التنظيمي إلى خمسة مكونات أساسية هي: (الإيثار والكرم والالتزام العام والروح الرياضية والسلوك الحضاري)

فالإيثار هو سلوك اختياري يهدف إلى مساعدة الآخرين في أداء عملهم، ومن أمثلة ذلك السلوك: مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم.

- أما مكون الكرم، فهو سلوك اختياري يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين، وذلك بتقديم النصيحة الضرورية لهم والتشاور مع الآخرين في حالة اتخاذهم لقرار قد يؤثر عليهم.

- والالتزام العام هو سلوك اختياري يشمل أداء أنشطة أكثر من المطلوبة من الفرد وإطاعة واحترام قواعد الشركة ولوائحها وإجراءاتها حتى إذا لم يره أحد.

- أما مكون الروح الرياضية فهو سلوك اختياري يعكس مدى استعداد الفرد للعمل في ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى.

وأخيراً مكون السلوك الحضاري فهو سلوك اختياري يشير إلى مسئولية الفرد عن المشاركة أو المساهمة فى تطوير الشركة مثل حضور الاجتماعات والندوات وأداء وظائف غير مطلوبة منه، ولكنها تساعد الشركة على أداء أنشطتها والمبادرة بتقديم النصيحة للآخرين لتحسين الإجراءات والعمليات بالشركة.

سلوك الالتزام التنظيمي :

ينتج عن اتجاهات الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه ما يسمى "بالالتزام التنظيمي". ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. ويختلف هذا المفهوم عن مصطلح "الرضا الوظيفي" حيث الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى والعكس صحيح.

أهمية الالتزام التنظيمي :

يختلف سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوى عن غيرهم من الأفراد ويتضح ذلك مما يلي:

1. إحتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل:

فالأشخاص ذوى الالتزام التنظيمي القوى يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل. هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعه فقط قوة الالتزام من عدمه بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية.

2. الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة :

فالأشخاص ذوى الالتزام التنظيمي القوى يصبحون أيضاً بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها. وبالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفى بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد تجاه المنظمة . وعلى كل إذا ما أخذنا في الاعتبار المنافع التي ذكرناها، فلاشك أن تكلفة الحصول على الالتزام التنظيمي مبررة.

أنواع الالتزام التنظيمي.

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي هي:

1. الالتزام الاستمراري: ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد). وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور، ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

2. الالتزام العاطفي: ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف. وأحياناً تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة .

3. الالتزام المعياري: ويشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. فالأفراد ذوي الالتزام المعياري القوي يأخذون في حسابهم إلى حد كبير، ماذا يمكن أنه يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة. إذن فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل، وبالتالي لهذا التزام أدبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم.

مداخل تنمية الالتزام التنظيمي:

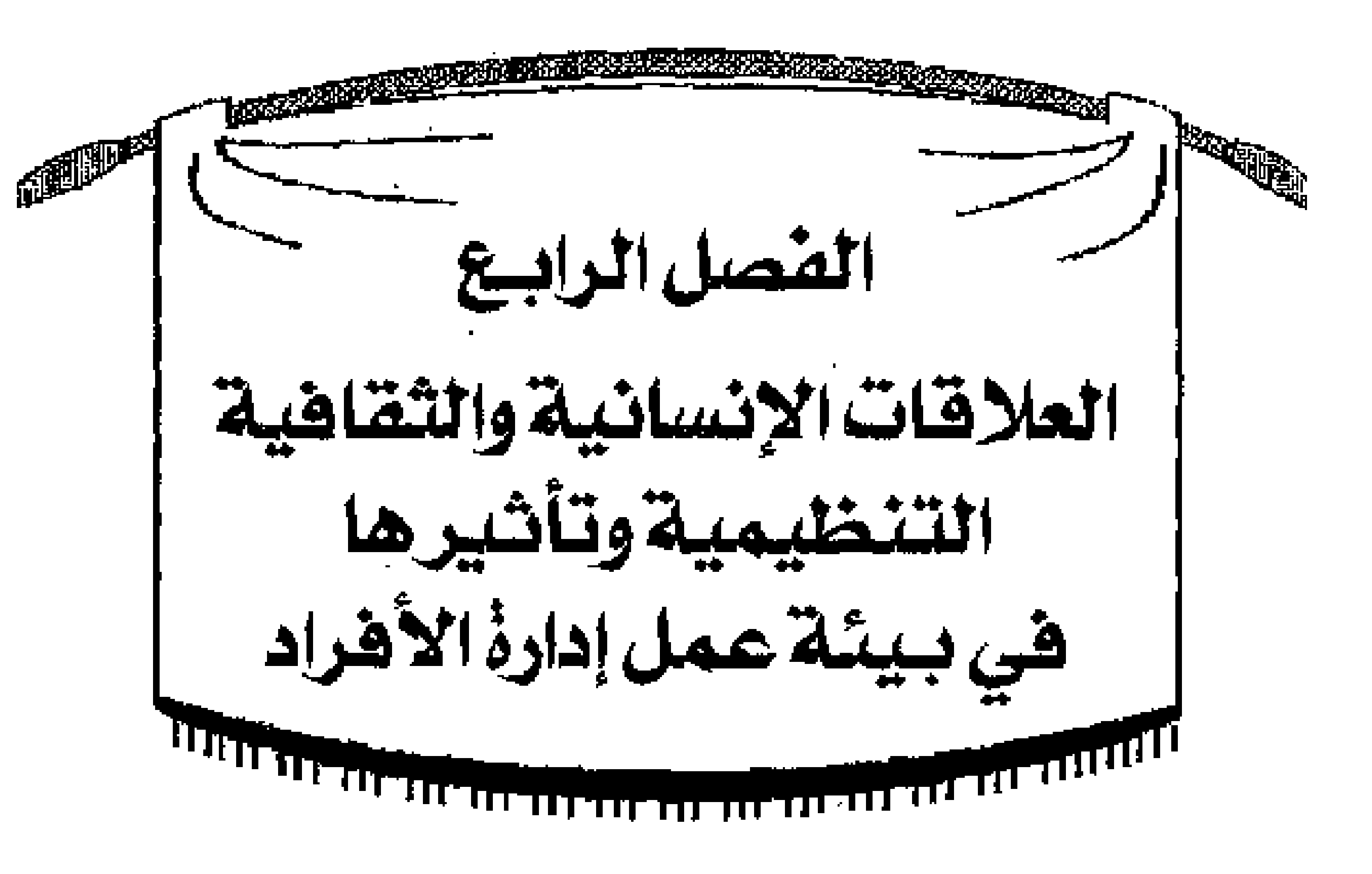
هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام. ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال :

1. **الإثراء الوظيفي:** إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله. وهذا من شأنه أن يقوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

2. **إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين:** يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوى التزامهم تجاه المنظمة. وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح. ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تم إدارتها بطريقة عادلة، فإنها ستلعب دوراً فعالاً في دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

3. **استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:** كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوى لديه الالتزام (وخاصة الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة. فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه هذه القيم.

والخلاصة أنه من المفيد النظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع إدارة التأثير عليه. كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوافر فيهم إمارات الالتزام، ولكن أيضاً استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم، بمعنى الحصول على الالتزام التنظيمي بطريقة صحيحة


الفصل الرابع
العلاقات الإنسانية والثقافية
التنظيمية وتأثيرها
في بيئة عمل إدارة الأفراد

مقدمة:

مع نمو المنظمات الاقتصادية في العصر الحديث، والتوسع في تطبيق مبدأ التخصص في تطبيق الأنشطة والوظائف، ومع ظهور التنظيمات العمالية، توسع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل الاهتمام بمعنويات الموارد البشرية، حيث أصبح ضمن أهدافها الأساسية تحليل دوافع الفرد وتحديد احتياجاته الأساسية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تفهم الجوانب الإنسانية لكافة أفراد التنظيم، فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعياً وراء أهداف مشتركة، لذا تعتبر مشكلات العلاقات الإنسانية من أهم مشكلات إدارة المعاصرة.

ولقد كانت تجارب ألتون مايو والنتائج التي وصلت إليها نقطة تحول رئيسية في بدء الطريقة للعلاقات الإنسانية، حيث أنها النتائج النهائية لعلاقات الأفراد أثناء ممارسة وظائفهم لا بوصفهم أفراداً فحسب، بل في وصفه أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، وبالتالي لم يتحقق الأداء المطلوب إلا إذا كان هناك تعاون حيوي بين أعضاء الجماعة وإدارة في جو إنساني.

ويطلق لفظ العلاقات الإنسانية على ذلك التداخل الذي يتم بين أفراد وهم في شكل مجموعات، لذا فإن النظرة لموضوع مناقشة العلاقات الإنسانية في محيط العمل كونها ذلك الميدان في الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى الأداء بإنتاجية، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية، ومن هنا يمكننا أن نعرف العلاقات الإنسانية بأنها الناتج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعات العمل لتحقيق هدف مشترك.

ولمعرفة طبيعة العلاقات الإنسانية لا بد من تحليل وفهم واضح للفرد ولاتجاهاته داخل المنظمة، وبالتالي فإن هذه المعرفة يجب أن تبنى على :

1) أن الفرد لا يستطيع أن يعمل ويعيش بمعزل عن الآخرين، بل في جماعات عمل، وبالتالي فإن السلوك الإنساني هو سلوك اجتماعي

2) إن الفرد هو عضو في جماعات عمل مختلفة داخل المنظمة، وبالتالي تنشأ بينه وبين هذه الجماعات علاقات من نوع خاص حسب طبيعة واتجاهات هذه الجماعات وأهدافها.

لذا فالدور الحقيقي لإدارة الأفراد في فهمها للعلاقات الإنسانية هو العمل الجاد لتهيئة مناخ تنظيمي يتيح خلق وتنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة، ولا سبيل لها في ذلك سوى تحديدها للمفاهيم وللمقومات السلوكية التي بواسطتها يمكن السيطرة إلى حد كبير على سلوك وأداء الأفراد داخل التنظيم.

المنهج العلمي كمدخل للعلاقات الإنسانية في بيئة عمل إدارة الأفراد:

مقدمة:

مهدت حركة الإدارة العلمية الطريق أمام ظهور حركة العلاقات الإنسانية على اعتبار أن إدارة العلمية أغفلت الجانب الإنساني في العمل وأهملت العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر في الإنتاجية فجاءت حركة العلاقات الإنسانية لتؤكد على أن العامل هو إنسان قبل كل شي ويتأثر بالجماعة التي ينتمي إليها وبالحاجات المعنوية المختلفة بالإضافة إلى الحاجات المادية ويلاحظ بأن مبادئ الإدارة العلمية ركزت على إدارة الأفراد بدلاً من تركيزها على إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال اهتمامها بتصميم العمل والتدريب والاختيار والتخصص، في حين أن حركة العلاقات الإنسانية ركزت على إدارة الموارد البشرية بدلاً من تركيزها على إدارة الأفراد باعترافها الواضح بضرورة إيجاد حالة من الرضا لدى الموظف إيماناً منها بوجود علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية أو انخفاضها .

أن المنهج العلمي كمدخل للعلاقات الإنسانية في بيئة عمل إدارة الأفراد هو نتاج لجهود بشرية عبر قرون عديدة خضعت البشرية فيها لمنهج غير

علمـي يسـتند إلى الفصـل بين عـالم المعقـول وعـالم المحسـوس والفصـل بـين المجتمـع والطبيعـة وكـان نتـاج ذلـك أفكـار ميتافيـزيقيـة ولاهوتيـة تسـتند إلى منطق صوري يعتمد على (الاستدلال والقياس والاستنباط) وكـان ذلـك يـؤدي إلى أن النتـائج تكـون ملزمـة عـن المسلمات غير القابلـة للمناقشـة أو الجـدال. ولكـن الفكـر الإنسـاني اسـتطاع هـدم هـذا المنطـق الصـوري وإرسـاء قواعـد منهج اسـتقرائي يعتمـد علـى التجربـة والملاحظـة للوصـول إلى قـوانين علميـة موضوعية نسبية. وتعتبر العلاقات الإنسانية من العوامـل المهمـة في توطيـد الثقـة في نفوس العاملين وتوفير بيئـة عمـل مناسبة ومشـجعة لممارسـة الوظيفـة بكـل قدرة على التميز والمستوى العـالي مـن الإنجـاز، فالإنسـان في طبيعتـه يميـل إلى إنسانيته ويرغب أن تكـون كـل الأجـواء والتعـاملات في بيئتـه الحياتيـة والعمليـة تتم بصيغة ملؤهـا الـروح الإنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي وبرود التعامل .

تظهـر الفعاليـة والحيويـة في مفـاهيم العلاقـات الإنسـانية أنهـا تركـز اهتمامها على الأفراد أكثر مما تركـز علـى الآلات أو التقنيـات، وهـو أمـر طبيعي لأن الأفراد هم من يمتلك الشعور والإحسـاس بـالآخرين، والأفـراد هـم من يديرون الآلة ويبدعون في تطويرها أو يستخدموها بكفاءة ليحصلون علـى إنتاج متميز، إضافة إلى ذلك فالأفراد هم من يستجيب عاطفياً ومعنوياً عندما يحل ظرف طارئ بالمنظمة ليعملوا على تكاتف الجهود وإيجاد الحلول المناسبة التي تخرج المنظمة من هذا الظرف .

أن البيئـة الـتي يجتمـع فيهـا الأفـراد لأداء أعمـالهم تعتـبر بيئـة منظمـة، فمعظـم المنظمـات تـوفر للعـاملين سـبل الاتصـال الاجتمـاعي مـن خـلال عـدة نشاطات فعالة، وهـذه النشاطات تعمل على تكوين الظـروف الملائمـة لتوطيـد العلاقات الإنسانية، والتي تعمل بدورها علـى تثبيـت حالـة العمـل بـروح الفريـق الواحد أو مـا يسـمى العمـل الجمـاعي، وإن روح الفريـق الواحـد تشـجع المنظمـة على زيادة الاهتمام بالعاملين بالشـكل الـذي سيحقق إشـباع رغبـاتهم جميعهم وتلبية طلباتهم لأنهم اشتركوا بتفانيهم بتحقيق أهداف المنظمة .

وتعمل العلاقات الإنسانية على زيادة وتحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل وستكون محصلة هذه الجهود كبيرة لأنها ستنتج عن العمل الجماعي الذي نتج عن الظروف الإيجابية التي كونتها العلاقات الإنسانية .

لقد تأكد أن العلاقات الإنسانية تظهر بشكل جلي في التعامل بين كل مستويات العاملين بالمنظمة حيث يتم تعميقها من خلال عدة تصرفات منها حسن السلوك وسلامة النية في التعامل، الأدب والتقدير المتبادل، الشعور بقيمة العمل الذي يؤديه الآخرين، تشجيع الآخرين على الإنجاز لغرض مكافئتهم، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتبنى عملية توطيد مبدأ العلاقات الإنسانية في بيئة العمل كما يمكنها التأكيد عليه من خلال عقد المحاضرات، تحقيق الزيارات لأقسام المنظمة والتأكيد على تبادلها مع الآخرين ، كما يمكنها التأكيد على أداء الواجبات الاجتماعية خارج العمل وحث الجميع على ذلك.

وبهذا فإن الإدارات التي تتبع مبدأ العلاقات الإنسانية ستجني ثمار ذلك من خلال حصولها على تقدير الآخرين ومودتهم بالإضافة إلى استفادتها من قدراتهم ومهاراتهم بمستوى أعلى .

إن العلاقات الإنسانية تحقق لإدارة سلطة غير رسمية أقوى بكثير من السلطة الرسمية، تعمل على دعمها ومساعدتها على ممارسة القيادة الناجحة وتقبل الآخرين لها ولتوجيهاتها الهادفة والتي تسيطر عليها الصبغة الإنسانية .

المنهج العلمي: هو مجموعة من القواعد العامة التي تحدد الإجراءات العلمية والعمليات العقلية التي يتبعها العلماء للوصول إلى الحقيقة بالنسبة للظاهرات التي يدرسونها ، وترتبط المعرفة بالمنهج العلمي، والمنهج العلمي يكشف لنا عن مدى حتمية القانون العلمي وبالتالي عن مدى إمكان تغيير الواقع، كما أن مسألة المنهج العلمي تفترض الصلة بين العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية.

التغييرات أو الفعاليات التي توفرها العلاقات الإنسانية في بيئة أعمال إدارة الأفراد :

1- إنها توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة .

2- إنها تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أداؤه والذي غالباً ما يكون حاجزاً بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل .

3- تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين وتنظيمهم، فعندما يكون التنظيم مفرط بشكل لا يراعي إنسانية العاملين فسيكون عامل سلبي مؤثر على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أداؤهم

4- تشكيلها العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل كما إنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الإنجاز المتميز، والإبداع في العمل .

5- إنها تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية، أو حالات التشاحن والحقد والتحاسد لأن العلاقات الإنسانية كما أسلفنا توفر روح العمل الجماعي وبالتالي فهم سيكونون متساوون في الحقوق والواجبات. فهي ترفع من روحهم المعنوية لكل ما هو إيجابي وخصوصاً ما تثير الدوافع للعمل والإنتاج.

6- إنها تؤجج الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة، والمحبة والتعاون والصدق والأمانة .

7- إنها تمنع التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تتسبب بحالة التسيب في العمل .

8- إنها من العوامل التي تؤدي إلى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين مثل توفير فـرص التعـبير عـن الـذات الإنسـانية لـديهم أو النجـاح في الأداء أو الإحسـاس بـالأمن والاطمئنـان والمكانـة الاجتماعيـة، وهـذا سـيؤدي بدوره إلى تحقيق الرغبات الأولية عندهم.

وتبرز العلاقات الإنسانية في أهدافها من خلال التالي :

1- تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة، وفي نواحي المجتمع من جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية والتفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة.

2- تحقيق زيادة الإنتاج والتي تكون كنتيجة متوقعة من زيادة التعاون .

3- تحقيق الإشباع للحاجات المتنوعة للأفراد، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

4- تحقيق المعنوية العالية بين الأفراد العاملين لكي يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج.

أما أهم المبادئ الواجب توافرها بين العاملين والتي تبنى عليها العلاقات الإنسانية فهي :

1- **التواضع:** وهي صفة لابد من توفرها في المدراء وأصحاب المسؤولية .

2- **التشجيع:** فالمسئول الجيد لابد له أن يختار من أساليب التشجيع ما يناسب العاملين معه .

3- **التعاون:** فلابد للمسئول أن يعمل على تشجيع العاملين على العمل الجماعي وأنه واحد منهم .

4- **الشورى:** للشورى أهمية كبيرة في العمل حيث أنه أسلوب يعمق جو العلاقات الإنسانية من خلال توثيق رابطة الألفة والمحبة بين المسئول

والعاملين معه مما يؤدي إلى تحقيق الرضا والطمأنينة التي تؤديان إلى سرعة تقبل القرار والعمل على تنفيذه بالصورة المطلوبة.

5- العدالة: إن الموضوعية والابتعاد عن التحيز من أهم الصفات الإنسانية.

6- القدوة الحسنة: فلابد للمسئول أن يتحلى بالسلوك الراقي ليكون قدوة لمن هو أدنى منه.

7- المسؤولية: إن الشعور بالمسئولية يؤدي إلى الإحساس بالإيثار وحب الآخرين.

8- الرحمة: فالرحمة بين العاملين في مجال العمل تعتبر من أهم ركائز العلاقات الإنسانية.

الثقافة التنظيمية في بيئة أعمال إدارة الأفراد:

توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة، والمنظمات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة وتوفر الثقافة التنظيمية الفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المنظمة ومن الصعب فصل الثقافة التنظيمية عن الثقافة القومية التي تعمل في إطارها المنظمة.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية :.

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

ويرى نلسون كويك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه

القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن حدود اللياقة التي رسمت لهم ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة.

ويمكن القول بان الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه .

وتوجد تعريفات أخرى للثقافة التنظيمية:

- تعني مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل .
- مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للإفراد الجدد في المنظمة .
- أنها مجموعة الايدولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما .

2- أهمية وجود الثقافة التنظيمية للمنظمة:-

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها:-

- تحقيق الهوية التنظيمية .
- تنمية الولاء الانتماء للمؤسسة .
- تحقيق الاستقرار التنظيمي .

- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة .
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
- التعرف على الأولويات الإدارية .
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات .
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة .
- ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية .
- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية .
- توفير معايير لم يجب أن يقوله أو يفعله العاملين .

3- خصائص الثقافة التنظيمية:

1- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف .

2- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة .

3- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين .

4- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .

5- مدى دعم الإدارة العلياللعاملين .

6- مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين .

7- مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات والإنتماءات التنظيمية الفرعية

8- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة .

9- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة .

10- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات

4- عناصر الثقافة التنظيمية:

1- الأنماط السلوكية .

2- القيم السائدة .

3- المعايير أو الأعراف السلوكية .

4- القواعد .

5- الفلسفة .

6- المناخ .

5- أنواع الثقافة التنظيمية:

أ - **الثقافة السائدة:** وهي تعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم .

ب- **الثقافة الفرعية:** تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمنظمة .

ج- **الثقافة القوية:** وهي تلك النوعية التي تنش فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم .

د- **الثقافة الضعيفة:** ويتسم هذا النوع بأن الأفراد يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة .

6- بعض السمات لمستوي فاعلية الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة:

- الدعم الإداري .	- المبادرة الفردية .
- تحمل المخاطر .	- الهوية .
- الاتجاه .	- نظام المكافأة .
- التكامل .	- تقبل الاختلاف .
- الرقابة .	- نماذج الاتصال .

7- محددات الثقافة التنظيمية :.

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلي وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي:-

أ – التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها ، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة ، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة .

ب – الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب إدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم .

ج – التكنولوجيا: على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها علي القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية .

د – الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في

تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح .

هـ – البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين ..الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل بها ثقافتها .

و– الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال، فان المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية .

8- الثقافات الرئيسة والثقافات الفرعية:

الثقافة الرئيسة في التنظيم: بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم وتشكل هوية واضحة للجميع .

الثقافات الفرعية في التنظيم: فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبينها وبين الثقافة الرئيسة من ناحية أخرى . وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت، وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسة، فإن ذلك يؤثر على فاعلية التنظيم، لعدم نمطية السلوك وضياع الهوية العامة للتنظيم .

9- الثقافة والفاعلية التنظيمية:

تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها . فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع، كلما كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة، وهذه ميزة للتنظيمات المستقرة والقوية، تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها . هذا على عكس التنظيمات الجديدة والتي لم تتأسس بعد بشكل كاف، والتي لا تزال تتلمس طريقها، الأمر الذي يجعلها غير قادرة

على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها ، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج، مما يعكس ولاء تنظيماً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة .

وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية، والبيئة والتكنولوجيا ، فعلى مستوي التوافق مع البيئة الخارجية فأن الاستراتيجيات التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية ، والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة، وقبول الاختلاف والتعددية ، ووجود مستوي عال من التنسيق الأفقي، والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية . وعلى العكس من ذلك فأن الاستراتيجيات التي تركز على زيادة الإنتاج تؤكد على تحقيق الكفاية ، وتتناسب بالتالي مع البيئات المستقرة .

وتنجح هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة، وتقليل المخاطرة، وعدم قبول الاختلافات، أما على مستوي التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضاً : فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية ، أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف، وتنجح في ثقافات تؤكد على قيم المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي.

10- الثقافة التنظيمية مكملة لعنصر الرسمية وليست بديلاً عنها:-

تعتمد المنظمات على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين، وذلك من خلال تقنين الإجراءات ، والتعليمات، وتطوير النماذج، والاهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين وضبط سلوك العاملين .

إلا أن وجود القيم الثقافية التنظيمية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات وتؤكد ه السياسات أمر في غاية الأهمية . إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الايجابية الدعم للتعليمات، فيصبح تصرف الموظف بشكل لا يتفق مع مصالح التنظيم أمر غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة، ويحرص الموظف على الالتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط، ولكن انسجاما مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر .

11- آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها:-

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات . ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمين وأقوى . وكذلك الأمر في المنظمات فأن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولي للمنظمة .

حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دورا كبيرا في تنمية قيم الثقافة باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولي لنشوئها، يسهل عملية التاثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع، ويمكن القول بأن الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة المؤسسية هي :

أ - اختيار الموظفين: تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها .

ب- الممارسات الإدارية: أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافآتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها . ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين . فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية .

ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن إدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح .

ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزويق المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً، أن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق .

ج- النشأة والتطبيع: يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعيين بعملية التدريب فهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى

وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة . ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من

خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التمشي مع القيم الثقافية السائدة .

11- إدارة الثقافات.

أن إدارة الثقافات تعني القدرة على تغييرها لتتناسب مع المعطيات والمستجدات التي يقتضيها تغيير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، فالبدايات للتحكم في نوعية الثقافة التنظيمية تبدأ بعليمات التعيين والممارسات الإدارية، وعمليات التطبيع المختلفة، فمن خلال هذه الآليات يمكن تغيير الموظفين غير القادرين على مواكبة الثقافة الجديدة، بآخرين يؤمنون بها أو قادرين وراغبين في التجاوب معها، ويرى البعض أن عملية التغيير في الثقافة السائدة، أمر يستلزم وقتا طويلا ويواجه مقاومة عنيفة، لاسيما إذا كانت الثقافة المراد تغييرها ثقافة قوية وراسخة في أذهان العاملين .

13- العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية .

أ - طبيعة الأزمات الحقيقة أو المتوقعة: أن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيراً ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيتها، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق ،أو دخول منافسين رئيسين للسوق..الخ

ب - التغيير في القيادة: أن فرصة تغيير القيادة، يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرص قيم جديدة، ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي ، ومن

المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يجعل التجارب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر.

ج ـ مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة: أن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون مضى وقت طويل على القيم المراد تغييرها، أو كانت في مرحلة الضعف التي تلي مرحلة النضوج، إذ يكون الموظفون أكثر ميلا لقبول التغيير إذا لم تكن المنظمة في وضع جيد، وكانوا لا يشعرون بالرضي عن العمل، وإذا كانت سمعة تمر بمرحلة حرجة .

د ـ حجم التنظيم: من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة، لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه .

هـ ـ قوة الثقافة الحالية وتعددها: تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها، دوراً كبيراً في القدرة على تغييرها . فكلما كانت الثقافة قوية، وكان هناك اجتماعاً حولها كلما تطلب تغييرها وقتاً أطول، وكلما كانت العملية أصعب والعكس صحيح، كما أن تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضاً، مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم .

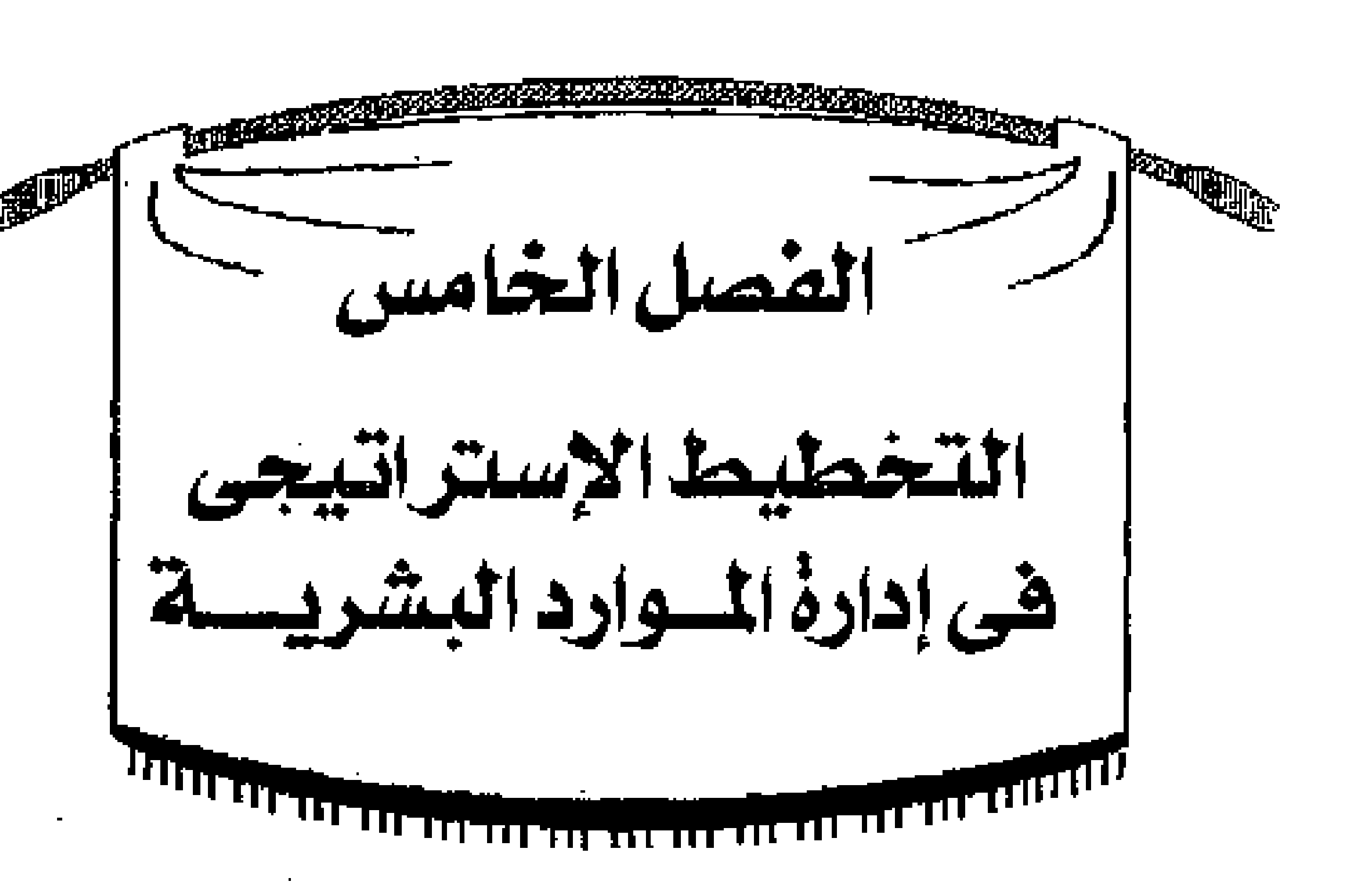
14- الثقافات التنظيمية، والمشاركات (التمثيلات) الاجتماعية :

تساعدنا نظرية التمثيل الاجتماعي في فهم المعتقدات والافتراضات المشتركة تمثل سمات مميزة للثقافات التنظيمية، فبالعديد من الطرق، تكون الثقافات التنظيمية مشاركات اجتماعية فهي طرق لتمثيل واقع الحياة التنظيمية، والتي يحدث تفاوض عليها، ويشترك فيها الإفراد ومجموعات العمل .

كما تساعدنا رؤية الثقافة التنظيمية بهذه الطريقة على فهم الثقافات كمجموعات محبوسة، فيمكن أن تكون المشاركات الاجتماعية التنظيمية كبيرة الحجم، وتعبر عن المعتقدات لدي التنظيم كله، أو يمكن أن تكون صغيرة الحجم وتعبر عن معتقدات الإفراد العاملين في أقسام محددة، أو يعملون في مجموعات أو فرق محددة وعندما تكون المعتقدات والافتراضات لدي مجموعات العمل متشابهة في التنظيم كله فيكون للتنظيم ما يسمي بالثقافة القوية، وعندما تكون مختلفة جداً عن بعضها بعضا لا يكون للتنظيم ثقافة قوية كما تبين لنا نظرية الثقافة التنظيمية أيضاً أن من الممكن إنتاج بيئة عمل تعمل فيها مجموعات العمل التي يتكون منها التنظيم مع بعضها البعض .

الباب الثالث

- التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
- إستراتيجية التمكين في إدارة الموارد البشرية "التمكين – التطوير الوظيفي – تخطيط المسار الوظيفي"


الفصل الخامس
التخطيط الإستراتيجى
فى إدارة المـوارد البشريـة

مدخل إلى التخطيط الإستراتيجي : مفهومه وإطاره ومراحله المختلفة:

قف واسأل نفسك :-

- أين أنا الآن ؟ و ما هو وضعي الحالي ؟
- أين أريد أن أكون ؟ و ما هي طموحاتي المستقبلية ؟
- كيف سأبلغ تلك المرحلة ؟ ما هي الوسائل المطلوبة ؟
- كيف أعرف أنني حققت ما أصبو إليه ؟

مفاهيم الإستراتيجية:

- استُخدم لفظ الإستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية وهي كلمة يونانية مشتقه من كلمة "استراتيجوس" وتعني فن القيادة.
- انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال في الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشرين، عندما دعا الرئيس الأمريكي الأسبق ليندون جونسون في عام 1965 إلى تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في جميع الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية.
- قبل نهاية الستينات من القرن الماضي عبر التخطيط الاستراتيجي حدود الولايات المتحدة إلى أوروبا ثم إلى بعض الدول النامية وأهم تلك الدول ماليزيا.
- يطلق لفظ الإستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها وتقييمها ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل ووصفة في برنامج زمني قابل للتنفيذ.

فوائد التخطيط الاستراتيجي:

- توحيد جميع الجهود و الادارات نحو غاية واحدة

- تحديد الاهداف و التوجه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل مما يؤدى الى التميز و تطوير او تحسين الاداء الكلى للمؤسسة .

- جعل المديرين اكثر وعيا و استجابة بظروف البيئة و تغيراتها .

- تنمية عادة التفكير فى المستقبل مما يوفر امكانية افضل لرؤية المستقبل من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف .

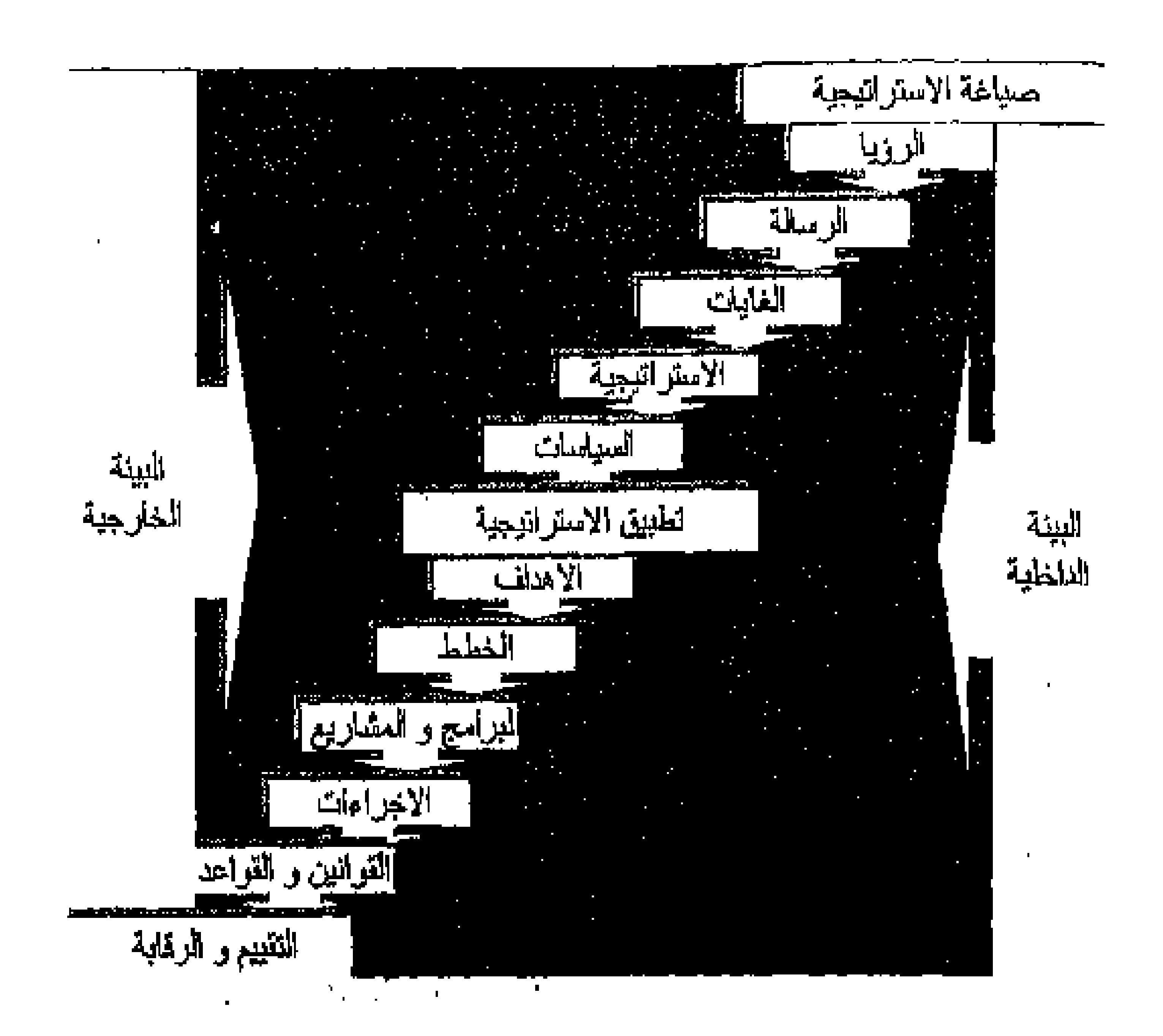
- توفير فرصة مشاركة كافة المستويات الادارية فى العملية مما يؤثر على تخفيض نسبة المقاومة للتغيير .

- يساعد فى توفير قاعدة بيانات من خلال دراسة البيئة الداخلية و الخارجية بالإضافة لتحديد توجهات المستقبل

تعريف التخطيط الاستراتيجى:

التخطيط الاستراتيجى : هى خطة طويلة الاجل تحدد فيها فلسفة المؤسسة ، و الاهداف التى تسعى الى تحقيقها ، و طرق تحقيقها ، والبرامج الزمنية اللازمة لتحقيقها مع الاخذ بعين الاعتبار التهديدات و الفرص البيئية و الموارد و الامكانيات المتاحة .

والشكل التالى يوضح هيكل صياغة الإستراتيجية



متطلبات التخطيط الاستراتيجي :

- هيكل تنظيمي واضح للمؤسسة
- صورة واضحة عن البيئة، و ادراك القصور جيدا
- وجود فريق متنوع المهارات من متخذي القرار
- موظفين و ادارة ملتزمين بالخطة
- قناعة كاملة للمشاركين في بالخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية.

تذكر أن :

التخطيط الدقيق يمنع الأداء السيئ

قواعد حاكمة لإعداد الخطة الإستراتيجية:

- قبل إعداد الخطة الإستراتيجية لا بد من وجود قواعد حاكمة أو خطوط مرشده في اتخاذ القرارات تنبع من الإجابة على التساؤلات التالية:

1- ما هي مؤسستنا؟ وأين هي؟

2- ما الذي يجب أن تكون عليه؟ وأين يجب أن تكون؟

3- كيف يمكن تحقيق ذلك؟

عناصر التخطيط الإستراتيجي:

- وضع الإطار العام للإستراتيجية
- دراسة العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة وتحديد الفرص التي تتيحها والمخاطر التي تفرضها، وكذلك العوامل الإدارية والتنظيمية الداخلية وتحديد ما تتضمنه من نقاط القوة والضعف.
- تعريف الغايات ووضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها واختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الغايات في ظل الظروف المحيطة.
- ضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف الطويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل ووضع البرامج الزمنية لتحقيقها.
- تقييم الأداء في ضوء الغايات والأهداف والخطط الموضوعة ومراجعة وتقييم هذه الخطط في ظل الظروف المحيطة.
- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة وتحقيق تكيف التنظيم مع التغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي

- الخطة الإستراتيجية (طويلة الأجل): (5- 10) سنوات.

- الخطط المتوسطة الأجل: 3 سنوات.
- الخطط قصيرة الأجل: سنوية.

عوائق التخطيط الإستراتيجي:

- عدم التأكد من الظروف المالية أو مصادر التمويل.
- عدم رغبة السلطة العليا في المؤسسة في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عندما يكون في هذه التغيرات مساس بمصالح سائدة مما يؤدي إلى التضارب في عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف.
- عدم وضوح المسؤوليات في مختلف وحدات المؤسسة.
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وإهمال المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بتطور المؤسسة على المدى الطويل.
- تميل الإدارة إلى أن تقبل نظام التفكير أو التخطيط الإستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النظام التقليدي.
- الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية.
- نظام الحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الإستراتيجية المرسومة للأجل الطويل.
- وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها أي دون تهيئة الثقافة المؤسسية الموائمة لهذه النظم.
- عدم توفر نظام معلومات متكامل وديناميكي.
- عدم تشجيع التفكير الابتكاري إجمالاً بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط.

الوظائف التخطيطية لإدارة الموارد البشرية : تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية في :

- تخطيط الموارد البشرية .
- تحليل وتصميم ووصف الوظائف .
- الانتقاء والاختيار والتوظيف . .
- التدريب .
- الترقية وتقويم الأداء وأنظمة دفع الأجور .
- تطوير وتخطيط المسار الوظيفي
- التعويضات
- إدارة العلاقات
- السلامة المهنية

وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

تعريف التخطيط هو التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لتلبية هذه الاحتياجات .

خصائص عملية التخطيط للموارد البشرية :

1- عملية تنبؤ تقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية .

2- عملية تُركز على التغيرات البيئية الخارجية والداخلية عند تحديد الطلب على الموارد البشرية .

3- ترتبط بالتخطيط على مستوى المنظمة بشكل عام .

4- تعتمد بشكل كبير على المعلومات المتوفرة .

5- عملية إستراتيجية ومستمرة .

الدواعي التي أدت إلى الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية :

1- يُحقق تخطيط الموارد البشرية أهدافاً متعددة للفرد والمنظمة والمجتمع .

2- يُقلل تكلفة النشاطات الأخرى للموارد البشرية مثل التدريب والتوظيف .

3- يُساعد المنظمة على حُسن توزيع واستخدام مواردها البشرية .

الأسباب العامة التي أدت إلى زيادة أهمية الموارد البشرية :

1- تزايد عدد السكان وبالتالي زيادة عدد الكفاءات .

2- زيادة حجم المنظمات وعددها .

3- انتشار التعليم وتنوعه .

4- التقدم التكنولوجي .

5- ميل المنظمات نحو العولمة .

خطوات تخطيط الموارد البشرية :

1- التنبؤ .

2- وضع الأهداف .

3- وضع الخطة .

4- تنفيذ الخطة .

5- التقويم والمتابعة .

أساليب تخطيط الموارد البشرية :

1- الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل) :-

من خلال تحديد نوعية وكمية العمل المطلوب إنجازه خلال فترة معينة يمكن تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية .

وهناك عدة عوامل تؤثر على تحديد الكم والنوع من الموارد البشرية هي :-

أ- التغيرات الثقافية .

ب- التغيرات التنظيمية .

ج- التغيرات الاقتصادية .

2- **الأسلوب الإحصائي :-**

يعتمد هذا الأسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن العوامل الاجتماعية والاقتصادية المؤثرة في عرض الموارد البشرية داخل المنظمة وخارجها .

3- **الأسلوب الموقفي :-**

ميز هذا الأسلوب بين نوعين من التخطيط :

د- التخطيط العقلاني :

عندما تتميز بيئة المنظمة بالاستقرار النسبي فعليها استثمار ذلك في وضع خطة تتيح لها الحصول على أفضل العناصر .

ه- التخطيط الحدسي ((أي التخمين)) :-

عندما تتميز بيئة المنظمة بالتغير فعليها إجراء تحليل مستمر لحجاتها من الموارد البشرية في ضوء فرص وتهديدات البيئة ونقاط ضعف وقوة المنظمة.

مشاكل تخطيط الموارد البشرية :

1- ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين .

2- قلة كمية ونوعية المعلومات .

3- صعوبة التوصل إلى معايير دقيقة لمعرفة المهام الملقاة على إدارة الموارد البشرية.

وظيفة تحليل وتصميم العمل :

- تعريف تحليل العمل : عملية جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومواصفاتها وخصائصها .
- تعريف الوصف الوظيفي : إعداد وصف يتعلق بالواجبات والمسؤوليات التي تشتمل عليها الوظيفة إضافة إلى ظروف العمل والأدوات المستخدمة لإنجازه .
- تعريف المواصفات الوظيفية : تحديد المهارات والخبرات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة .
- تعريف تصنيف الوظائف : تجميع الوظائف المتشابهة ووصفها في فئة واحدة تحت مسمى واحد .
- تعريف الوظيفة : هي الواجبات المطلوب إنجازها من قبل الموظف ضمن فترة زمنية محددة .

استخدامات وفوائد تحليل الوظائف :

1- تخطيط القوى البشرية.
2- التوظيف والاختيار.
3- التدريب .
4- تقويم الأداء .
5- تحديد الأجور والرواتب .
6- السلامة المهنية .
7- تصميم الوظائف .

المعلومات التي يوفرها الوصف والتوصيف الوظيفي للمنظمة :-

1- معلومات عن النشاطات الوظيفية المطلوب إنجازها .
2- معلومات عن طبيعة السلوك الإنساني المطلوب في العمل .

3- معلومات عن المعدات المساعدة في إنجاز العمل .

4- معايير الأداء وكمية الجهد المطلوب للعمل .

5- معلومات عن ظروف العمل .

6- معلومات عن المؤهلات الشخصية المطلوبة للعمل .

خطوات تحليل العمل :

1- الحصر المبدئي للوظائف في المنظمة .

2- تحديد أساليب جمع المعلومات .

3- شرح أسباب التحليل لإدارة والعاملين .

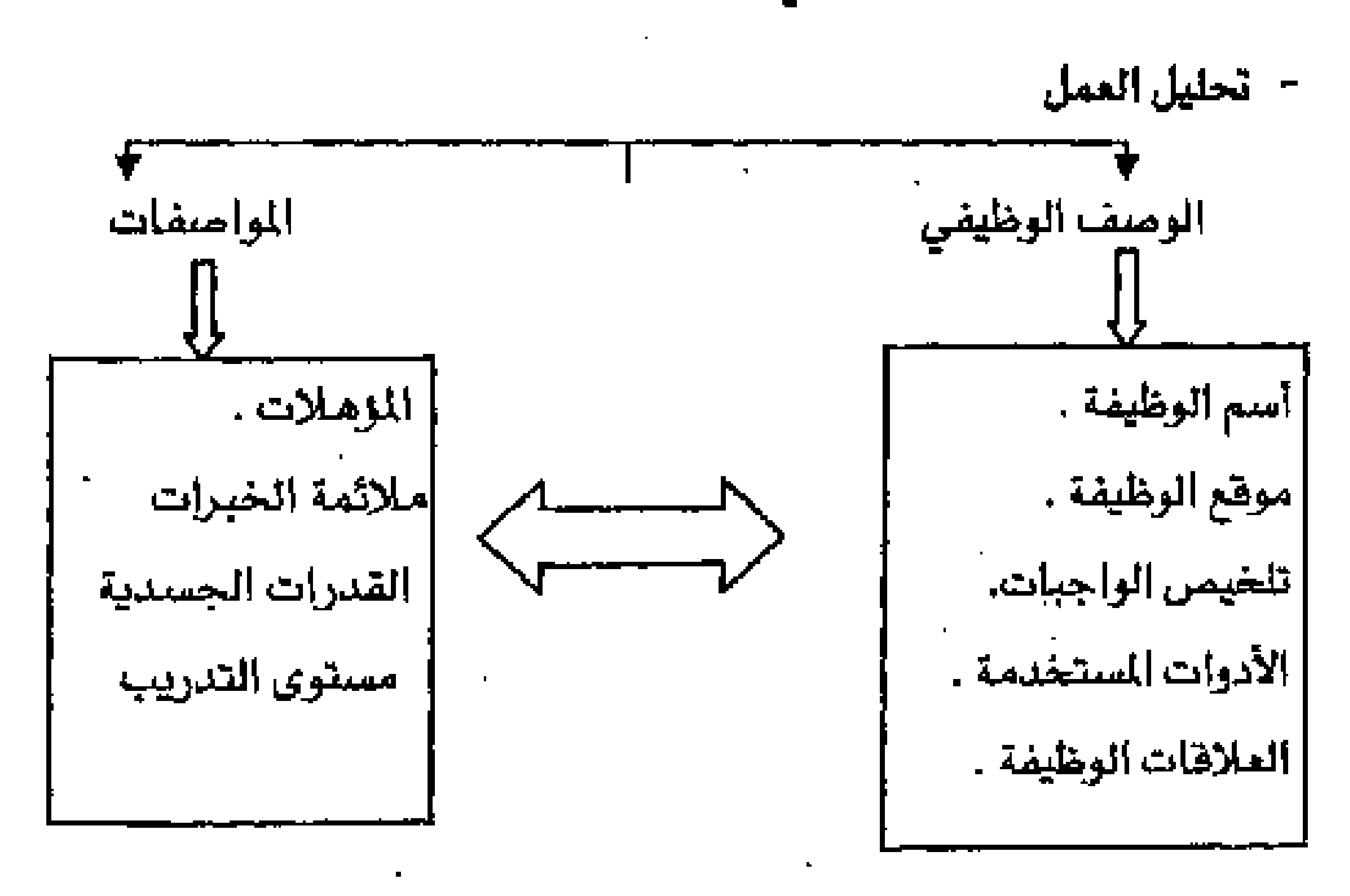
4- تحديد أنواع المعلومات المطلوب جمعها .

5- تصميم أسلوب جمع المعلومات .

6- تجميع ومراجعة وتصنيف المعلومات .

7- إعداد كشوف الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية على أن يشمل الوصف والمواصفات ما يلي :

- تحليل العمل



تعريف تصميم العمل :

العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل تمهيداً لبناء هيكل الوظائف في المنظمة .

تُساعد عملية تحليل العمل في تصميم العمل في الجوانب التالية :-

1- تحديد هوية الوظيفة : اللقب الوظيفي والدرجة الوظيفية .

2- خلاصة الوظيفة : وصف لطبيعة الوظيفة ومهامها .

3- علاقات الوظيفة .

4- ظروف العمل .

في ضوء المعلومات السابقة يتم تصميم هيكل الوظائف :

- مفهوم الهيكل الوظيفي : عبارة عن التسلسل الهرمي للوظائف بمستوياتها الإدارية المتعددة كماً ونوعاً .

- **أهمية الهيكل الوظيفي :**

1- تحديد هدف المنظمة .

2- وضع الخطة .

3- تقسيم العمل .

4- بناء الهيكل التنظيمي .

5- تحليل العمل .

6- بناء الهيكل الوظيفي .

- **الهيكل التنظيمي :**

يوضح التقسيمات الإدارية داخل المنظمة .

وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين :

تعريف الاستقطاب :

هو البحث عن المرشحين وترغيبهم لسد الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية الملائمة وفي الوقت المناسب .

النشاطات التي يُركز عليها الاستقطاب :

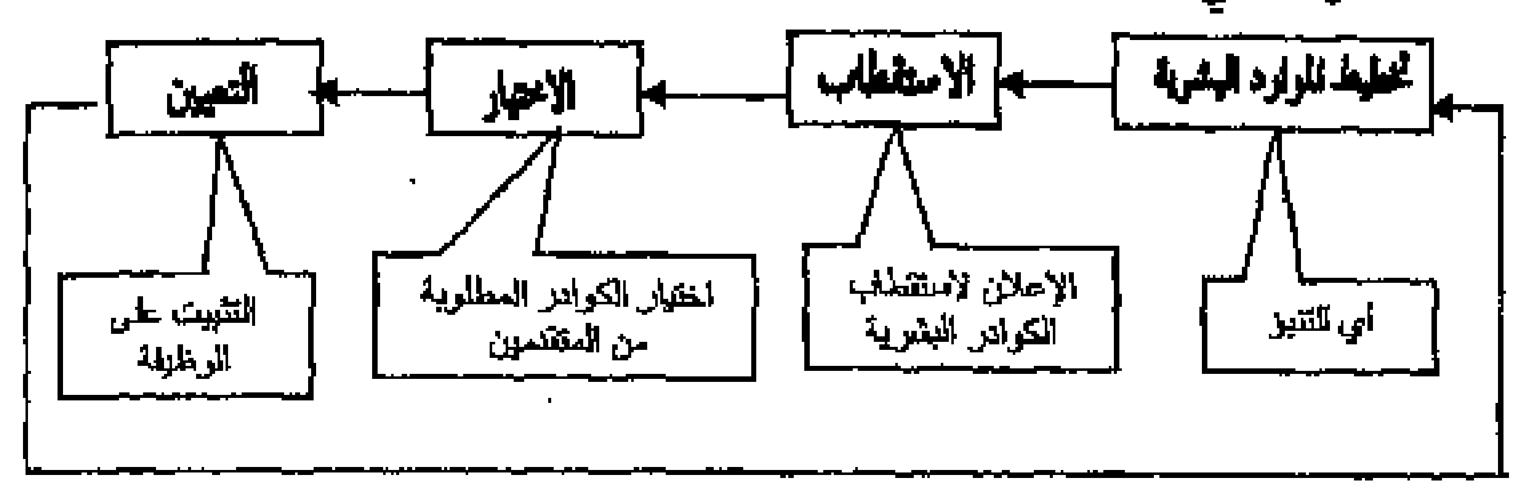
1- البحث عن المرشحين للوظائف .

2- تحديد سوق العمالة المستهدفة .

3- تهيئة مُرشحين لعملية الاختيار .

العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب :

يمكن تمثيل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب في الشكل التالي :



التغذية العكسية

أهداف عملية الاستقطاب :

- توفير مجموعة من المُرشحين لشغل الوظائف بأقل تكلفة .
- تقليل عدد المُرشحين غير المؤهلين .
- زيادة استقرار العمالة .
- الاحتفاظ بالعاملين المؤهلين .
- تقليل تكاليف النشاطات الأخرى مثل التدريب .

وظيفة استقطاب القوى العاملة :

مصادر الاستقطاب :

1- المصادر الخارجية : وتشمل ما يلي :

1- طلبات التوظيف .

2- الجامعات والكليات .

3- مكاتب التوظيف .

4- توصيات العاملين .

إيجابيات المصدر الخارجي :

1- الاستفادة من الخبرات الجديدة .

2- إقامة علاقات تعاون مع جهات عديدة .

سلبيات المصدر الخارجي :

1- تكاليف مرتفعة .

2- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين داخل المنظمة .

ب- المصادر الداخلية : وتشمل ما يلي

1- الترقية .

2- النقل .

3- إعادة تعيين العاملين بعد تقاعدهم .

إيجابيات المصدر الداخلي :

1- استقرار العمالة .   2- رفع الروح المعنوية .

3- التكلفة منخفضة .

سلبيات المصدر الداخلي :

عدم دخول موارد بشرية جديدة ، مما يجعل العمل تقليدي (عدم استخدام أو استقدام أساليب وأفكار جديدة) .

وظيفة اختيار القوى العاملة :

تعريف الاختيار :

هو عملية انتقاء مُرشح أو أكثر من بين مجموعة من المُرشحين لشغل وظيفة ما بناء على المؤهلات .

أهمية الاختيار :

تنبع أهمية عملية الاختيار من كونها تؤدي إلى اتخاذ قرارات خطيرة تشمل أخطاء محتملة مثل :

1- قبول شخص غير مؤهل لشغل الوظيفة .

2- رفض شخص مؤهل لشغل الوظيفة .

إجراءات عملية الاختيار :

1- استقبال طالبي الوظائف : تتم هذه الخطوة بعد تعبئة الطلب الوظيفي وتقديمه إلى المنظمة، ومن خلالها يتعرف المرشح على المنظمة وتتعرف المنظمة عليه .

2- المقابلة الأولية : يتم التعرف بشكل مبدئي على مدى توفر المؤهلات المطلوبة في الشخص المتقدم للوظيفة .

3- الاختبار : يأخذ عدة أشكال منها :

أ- اختبار المهارات والقدرات .

ب- اختبار الأداء .

ج- اختبار الاهتمامات المهنية ويُستخدم للوظائف التي تتميز بدرجة عالية من التخصص .

د- الاختبار الشخصي الذي يهدف إلى التعرف على الاهتمامات الشخصية للمرشح .

شروط الاختيار الجيد :

- الصدق : أي أن يكون الاختبار قادراً على قياس ما صمم من أجله .
- الثبات : أي أن يعطي نفس النتائج عند تكراره في نفس الظروف .

4- الفحص الطبي : يتم التأكد من سلامة المرشح من الناحية الجسدية وخاصة فيما يتعلق بالأمراض المُعدية والمُزمنة .

5- المقابلة النهائية : يتم التركيز بشكل مُعمق على الحقائق المتعلقة بالمرشح فالمقابلة تتم وجهاً لوجه مما يُتيح التعرف على سلوك المُرشح .

6- الاختيار المبدئي : يتم انتقاء مجموعة من المُرشحين ووضعهم تحت فترة اختبار تتراوح من 3 إلى 12 شهراً .

7- التعيين الفعلي : أي تلقي الموظف قرار التعيين وتهدف هذه الخطوة إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، إذ قد يتطلب الأمر تحريك الموظف بين وظائف مختلفة وتحت إشراف مشرفين مختلفين يطالبون بتقارير عن أداء المرشح.

تقييم عملية الاختيار :

تستخدم المنظمات في الحكم على نجاح عملية الاختيار المؤشرات التالية :

1- مدى كفاءة الفرد في إنجاز عمله .

2- مدى انسجام نتائج الاختيار ومقاييس الأداء .

3- مدى تناسب قُدرات الفرد ومؤهلاته مع العمل المُسند إليه .

4- مُعدل دوران العمل والغياب وانخفاض الإنتاجية .

مشاكل عملية الاختيار :

1- سوء تخطيط الموارد البشرية الذي ينعكس على عدم دقة تحديد الاحتياجات البشرية .

2- ضعف عمليات تحليل العمل الذي ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة .

3- غياب أو ضعف عملية الاستقطاب الذي ينعكس بتهيئة مُدخلات غير دقيقة لعملية الاختيار .

4- شكلية فترة التجربة بسبب ضعف الرقابة .

5- إغفال المحددات البيئية .

وظيفة الترقية وتقويم الأداء الوظيفي:

الترقية:

مفهوم الترقية :

الترقية هي إتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية أو بشغله لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى و مسؤولية أو سلطة و تعتبر حق من حقوق الموظف، و قد عرفها المشرع الجزائري على أنها : (التحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي و تترجم إما تغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغير السلك)

أهمية الترقية :

إن تطبيق السليم لعملية الترقية يوصل كل من المسئول و الموظف إلى تحقيق أهدافهم و هنا تكمن أهميتها، ومن بين الفوائد التي تحققها هذه العملية في محيط العمل في :

- إن طموح الموظف في الحصول على مرتب أعلى و أحسن يفتح له المجال في استمراره و بقائه فيه .

- تعمل على جذب أفراد جدد للعمل و الاحتفاظ بهم .
- تساعد الترقية على سيادة روح الطاعة و النظام باعتبارها أنها وسيلة يستعملها الرؤساء لترغيب الموظفين .
- إذا كان هناك برنامج للترقيات مطبق صحيحا فإنه يعمل على تحسين كفاية الأفراد ورفع المنافسة فيما بينها في العمل مما يعود بالأثر الطيب على إدارة و الإنتاج .

أسس الترقية و أنواعها :

أسس الترقية :

يجب على الترقية أن يقوم على أسس سليمة تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها ، ذلك أن النظام الترقية إذا كان فاسدا سيؤدي بطبيعية الحال إلى انخفاض معنويات الموظف و انعدام إيمانه بعدالة النظم التي تطبق عليهم ، وهذا حتما سيؤدي في انخفاض كفاءتهم ، وبين هذه الأسس نذكر مايلي :

- نظام الاختبارات : في النظام يعقد اختبار معين لمجموعة من الموظفين المرشحين للوظيفة ونتيجة هذه الاختبارات تقرر من هو الأصلح لولي الوظيفة الشاغرة .
- نظام الأقدمية : و يقصد بها الفترة الزمنية التي قضاها الموظف في الخدمة و تأخذ بعين الاعتبار حين ترقيته .
- نظام الترقية على أساس الاختيار المطلق : و ذلك بأن يكون للإدارة مطلق الحرية في اختيار الأفراد الصالحين للترقية على أساس التقدير الشخصي للرؤساء .

أنواع الترقية :

هناك نوعان من الترقية و يعتبر كل منهما قائما بذاته : - الترقية في الدرجة - الترقية في الرتبة .

- الترقية في الدرجة : إن الترقية للموظف من درجة إلى درجة التي تعلوها مباشرة تتم وفقا لأقدمية معينة في منصب عمله و تكون هذه الترقية في إطار السلم الإداري الذي عين به و يتحدد هذا السلم بموجب القانون الأساسي الخاص بالفئة التي ينتمي إليها الموظف وهذا النوع من الترقية يقتضي زيادة مالية في مرتب الموظف مع استمرار انتماءه إلى نفس الفئة .

وإلى جانب الأقدمية التي يجب أن تتوفر في الموظف لابد من توافر معايير الكفاءة لديه و التي تقاس بالنقاط و التقدير العام الذي يعطى للموظف سنويا غير أن الترقية من الدرجة الأولى إلى باقي الدرجات يختلف فالترقية تتم بمجرد مرور ثلاث سنوات على تاريخ التوظيف .

- الترقية في الرتبة : و تتم هذه الترقية بنقل الموظف من فئة وظيفية إلى فئة أعلى و بذلك رتبة أعلى ذات مسؤوليات و اختصاصات مختلفة ، إذا كان يتمتع بمستوى تأهيل كاف أو يكون قد اجتاز بنجاح أحد الاختبارات المهنية

تقويم الأداء الوظيفي:

تعريف تقويم أداء الوظائف :

هو تحديد قيمة الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى .

أهداف تقويم الوظائف :

1- العدالة في الأجور والرواتب .

2- المساواة في تحديد الرواتب للوظائف المتماثلة في الواجبات المسؤوليات .

3- تحقيق التوازن بين كمية الأجر والالتزامات الضرورية التي يواجهها الموظف في حياته اليومية .

أساليب تقويم الوظائف :

1- الأساليب غير الكمية :

أ- طريقة الرُتب : حيث يتم ترتيب الوظائف تنازلياً حسب الأهمية وتصلح هذه الطريقة للمنظمات الصغيرة إذ يتم ترتيب الوظائف على مستوى الأقسام ثم الإدارات في المنظمة .

ب- طريقة التصنيف أو التدريج : حيث يتم تصنيف الوظائف إلى مجموعات تمثل كل منها درجة معينة (درجة أولى، درجة ثانية، . . . الخ) أو فئات محددة تشترك في مسئوليات متقاربة (وظائف فنية، وظائف إدارية، وظائف استشارية) وفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد مقياس للأعمال بشكل مُسبق ويمثل هذا المقياس درجات محددة الوظائف .

مثال : لتحديد الدرجات المناسبة للأعمال الموجودة في المنظمة قارن المواصفات المُحددة لهذه الدرجات مع أوصاف الأعمال :

درجات الأعمال	المواصفات القياسية
1	العمل روتيني، لا يتطلب تدريب عالي، مسئولية قليلة مثل : تنظيم السجلات .
2	العمل روتيني، يتطلب تدريب قليل، وبعض المسئوليات مثل : كاتب طابعة .
3	العمل بسيط، يتطلب مهارات معينة . مثل : كاتب طابعة بلغتين .
4	العمل معقد نوعاً ما، يتطلب مهارات عالية، ومسئولية عالية . مثل عامل ماكينة .
5	العمل معقد، مهارات متطورة جداً، مسئولية كبيرة ودرجة عالية من الإبداع، مثل : وظيفة استشاري صيانة أجهزة

2- الأساليب الكمية :

طريقة النقاط :

يتم تحديد عوامل معينة في الوظيفة وإعطاء عدد من النقاط لكل عامل ويجمع هذه النقاط يتم تحديد أهمية الوظيفة وكلما كان عدد النقاط التي تحصل عليها الوظيفة أعلى كلما كان الأجر أو الراتب المحدد لها أعلى.

ومن العوامل الشائعة التي يتم تقويمها :

أ- عبء العمل .
ب- العلاقات .
ج- الاتصالات .
د- المسئولية .
هـ - الجهد البدني .
و- الجهد الذهني .
ز- المهارة .
ح- ظروف العمل .

وتتطلب هذه الوظيفة (طريقة النقاط) إتباع الخطوات التالية :

1- تحليل الوظائف وتقسيم الأعمال إلى مجموعات وظيفية متشابهة

2- تحديد العوامل التي سيتم إعطاءها نقاط معينة .

3- إعطاء قيمة رقمية لكل عامل من العوامل . .

4- توزيع عدد النقاط الخاصة بكل عامل على العناصر المكونة له .

5- يتم تقرير إلى أي مدى يتوفر كل عامل في العمل الذي يجري تقويمه.

أنظمة دفع الأجور :

1- نظام الأجر الزمني :

التعريف : دفع الأجر عن فترة زمنية معينة يقضيها الفرد العامل في عمله (ساعة، أسبوع، شهر) .

الحالات التي يتم فيها استخدام هذا النظام :

أ- عند صعوبة ربط الإنتاج بالأداء كوحدات كمية مثل الأعمال الإدارية .

ب- عند الاهتمام بالجودة أكثر من الكمية .

سلبيات هذا النظام :

أ- عدم تشجيع الابتكار .

ب- يتساوى أجر العامل المتميز مع أجر العامل غير المتميز .

2- نظام الأجر حسب الإنتاج :

التعريف : دفع الأجر حسب القطع المنتجة .

طرق احتساب الأجر :

أ- تحديد الأجر على أساس عدد الوحدات التي قام الفرد بإنتاجها :

وهناك عدة أساليب لهذه الطريقة هي :

1- أجر القطعة الموحد : يتم دفع الأجر عن كل قطعة منتجة بغض النظر عن العدد .

2- أجر القطعة المتغير : يتم دفع الأجر على أساس سعرين لكل مستوى إنتاج مثال : أجر القطعة 50 جنيه للقطعة حتى 19 قطعة .

أجر القطعة المنتجة 70 جنيه للقطعة من 20 قطعة فما فوق .

ب- تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي :

يتم حساب الأجر على أساس الجهود الجماعي وتوزع المكافأة الجماعية بين الأفراد الذين ينتمون للجماعة حسب أسس متفق عليها مسبقاً ، ومن مزايا هذا الأسلوب : تشجيع العمل الجماعي .

وظيفة التعويضات : هي المنافع والمزايا التي تمنحها المنظمة للعاملين فيها أو من ترغب بارتباطهم بها وتستهدف تعزيز الانتماء لدى العاملين الجدد وزيادة الولاء لدى العاملين القُدامى لتحسين مستوى الإنتاجية .

التعويضات المباشرة:

تعريف التعويض المباشر :

هو كل ما يحصل عليه الفرد العامل من أجر أساسي وامتيازات مالية أخرى (مكافآت على شكل نقد) منذُ لحظة دخوله إلى المنظمة وحتى ما بعد انتهاء علاقته بها على شكل راتب تقاعدي .

تحليل مصطلح التعويض المباشر :

- تُشير كلمة التعويض إلى الجهد والوقت الذي يخصصه الفرد العامل للوظيفة والمنظمة على حساب وقته الشخصي إذ أن المنظمة تقدم للفرد مقابل هذا الجهد والوقت ما يسمى بالتعويض .
- كلمة مباشر ترتبط بأداء الفرد العامل الذي يستحق عليه أجراً مباشراً ويُقاس أداء الفرد بمدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها

أهمية وأهداف التعويض المباشر :

تنبع أهمية التعويض المباشر من الأهداف التي يحققها وأهمها :

1- جذب موارد بشرية بمهارات وقُدرات ومعارف تُكسب المنظمة ميزة تنافسية .

2- دفع العاملين الموجودين في المنظمة باتجاه تحسين أدائهم وزيادة مستوى إنتاجيتهم .

3- الاحتفاظ بالنوعية الجيدة من الموارد البشرية .

خصائص النظام الجيد للتعويضات المباشرة :

1- الكفاية : أي أن يكون كافياً مقارنة بالجُهد والوقت المبذول من قبل الفرد العامل .

2- المساواة : أي أن يتم دفع التعويض بشكل متساوي على أساس الجهد المبذول والمهارات والقُدرات .

3- الضمان : أي أن يكون التعويض مستمر ويُساعد العامل على الشعور بالأمان الوظيفي .

4- التحفيز : أي أن يحفز التعويض باتجاه الإبداع الإنتاجي .

5- القبول : أي أن يكون التعويض مقبولاً من قبل العامل الذي سيستلمه .

6- المقدرة : أي أن يكون الدفع ضمن حدود القُدرة المالية للمنظمة .

المحددات التي يجب مراعاتها عند تصميم نظام التعويض المباشر :

1- المال والدافعية :

- أكدت نظرية الرجل الاقتصادي (المدخل التقليدي) على أهمية المال في تحفيز الموظف .
- أكد المدخل السلوكي على أن ما يحصل عليه الفرد من مال مقابل جهده إن لم يكُن المؤثر الوحيد في دافعيته نحو العمل إلاّ أنه مهم جداً .
- تُشدد نظرية (Z) على أن المال ليس الدافع الوحيد للعمل إلاّ أنها تعتبره من المحفزات الأساسية للدافعية .
- وتقترح النظرية ضرورة مُراعاة ما يأتي عند استخدام المال في تحسين الأداء :

أ- تحديد نوع العاملين الذين يؤثر فيهم المال إيجابياً .

ب- تحديد نوع السلوكيات التي تتأثر بالمال .

ج- النتائج التي تترتب على دعم المال بتعويضات أخرى .

2- المؤثرات الخارجية :

أ- سوق العمل : تميل الأجور إلى الارتفاع عند زيادة الطلب والعكس عند زيادة العرض .

ب- الظروف الاقتصادية : يشمل ذلك مستويات المعيشة ومعدلات النمو الاقتصادي .

ج- الحكومة والنقابات التي قد تُحدد مستوى معين للأجور .

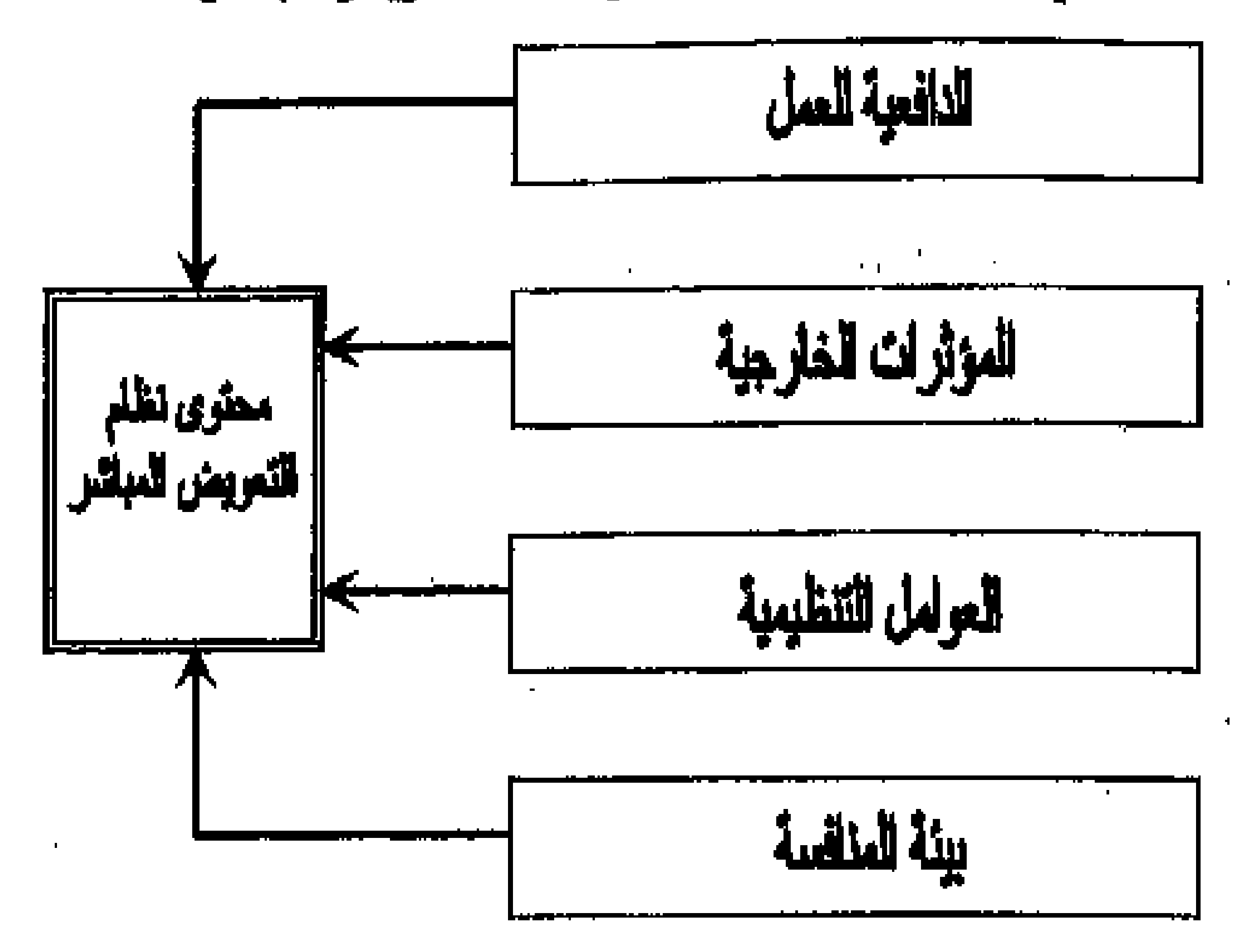
العوامل المؤثرة على دفع التعويضات المباشرة :

1- يؤثر حجم المنشأة وعمرها على مستويات الدفع إذ أنّ التعويضات المباشرة تميل إلى الانخفاض كلما تقدمت المنظمة في دورة حياتها نحو الانحدار وذلك بسبب تقلص حجمها

2- تؤثر ميزانية الموارد البشرية على مستوى الدفع إذ انّ الميزانيات التي تميل إلى قلة الاستثمار في المورد البشري يجعل مستويات الدفع في المنظمة منخفضة .

3- بيئة المنافسة : إن كثافة المنافسة تدفع في أغلب الأحيان باتجاه زيادة مستويات الدفع فيها

والشكل التالي يبين أثر تلك العوامل على أنظمة التعويض المباشر



التعويضات غير المباشرة :

إدارة التعويضات غير المباشرة :

تُرتب برامج التعويضات غير المباشرة تكاليف باهظة جداً، لذا على المنظمة أن تُحسن إدارتهذه التكاليف وأن تتأكد من أن الإيرادات المتحققة من تقدير تلك البرامج تفوق التكاليف ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم وأتباع الأسس الحديثة في محاسبة الموارد البشرية .

أهداف التعويضات غير المباشرة :

- استقطاب موارد بشرية جديدة مدربة ومؤهلة .
- المحافظة على الموارد البشرية من أصحاب الكفاءة داخل المنظمة .
- تعزيز صورة المنظمة أمام المنظمات الأخرى .

المشكلات التي تحول دون تحقيق أنظمة التعويضات غير المباشرة لأهدافها :

أ- سوء اختيار المنافع والمزايا .

ب- عدم التزام المنظمات بالمزايا والمنافع المُعلن عنها في مرحلة الاستقطاب .

ج- شكلية بعض المنافع وبالذات المنافع الصحية .

د- شعور العاملين في المنظمة بأن تقديم المزايا والمنافع غير المباشرة هو واجب على المنظمة .

أدوار التعويضات غير المباشرة :

1- الدور الاستراتيجي : يتمثل هذا الدور بامتلاك المنظمة لميزة تنافسية يصعب تقليدها عندما تكون المنافع موجهة لإشباع حاجات معنوية لدى الأفراد في المنظمة . (يحقق هذا الدور ميزة تنافسية تميزك عن الآخرين كالبترول عند بعض الدول) .

2- الدور الاجتماعي : يمكن أن تلعب المزايا والمنافع دوراً اجتماعياً من خلال مساعدة الدولة في السيطرة على البطالة الملازمة لتغير في الظروف الاقتصادية .

3- الدور التنظيمي : يتمثل في ارتفاع مستوى الإنتاجية بسبب المزايا والمنافع التي تقدمها المنظمة .

4- الدور الإنساني : يتمثل في غرس الشعور بالانتماء للعمل وإشاعة الشعور بالقيمة الإنسانية للفرد في المنظمة التي تهتم بوضعه الاقتصادي والاجتماعي والصحي والنفسي .

أنواع التعويضات غير المباشرة :

1- برامج الحماية : تستهدف هذه البرامج مساعدة العامل وعائلته في حالة توقف أجره كما تستهدف التخفيف من النفقات الصحية، وتكتسب هذه البرامج صفة الإلزام بموجب الأنظمة والقوانين التي تقرها الدولة .

2- البرامج الإضافية : تتمثل في المشاركة الطوعية من قبل العاملين في صناديق الادخار تستخدم لتغطية نفقات العاملين الطارئة .

3- خُطط الدفع المضمون : تشتمل على مبالغ نقدية يشارك فيها العاملون والمنظمة وتستخدم لتغطية نفقات العامل في حالة تركه للعمل .

4- منافع الرعاية الصحية : تشتمل على نفقات التأمين الصحي .

5- برامج الصالح العام : تتمثل في التدابير الاحتياطية التي تُتخذ لمنع أو تقليل حدوث إصابات العمل .

معايير توزيع التعويضات :

أ- معيار الأداء :

صعوبات هذا المعيار :

1- صعوبة قياس بعض الوظائف مثل الوظائف الإدارية .

2- الأداء يرتبط بالنوعية والكمية وغالباً ما يتم إهمال النوعية .

ب- معيار المجهود :.

صعوبات هذا المعيار : أنه من الصعوبة تقدير قيمة الجهد البدني والذهني .

ج- معيار الأقدمية :

يرتبط هذا المعيار بالفترة التي يقضيها الفرد العامل في وظيفة معينة .

د- معيار المهارة : (فكرية – ذهنية – جسديه – تقنية - علمية....ألخ)

هـ- معيار صعوبة العمل : كائن يتطلب العمل ساعات طويلة أو ظروف عمل قاسية .

قياس وتقويم أداء العاملين :

هي عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الأفراد في المنظمة .

الخلفية التاريخية لقياس وتقويم الأداء :

- منذ وجد الإنسان وهو يزن أداء الآخرين وفقاً لتصوراته الخاصة .
- استخدمت حضارة بلاد الرافدين عملية تقويم الأداء .
- مارست حضارة وادي النيل هذه العملية من خلال متابعة الأقاليم التابعة لها
- استخدمت الحضارة الصينية أنظمة سليمة للاختيار والتعيين تقوم على تقييم دقيق للأداء .
- استخدمت الحضارة الرومانية عملية الاختيار والتعيين بدقة كبيرة مما تطلب منها الاهتمام بتقييم الأداء .
- استخدمت حركة إدارة العلمية تقييم الأداء في تصميم الوظائف .
- دعت حركة العلاقات الإنسانية إلى ضرورة المزج بين المعايير السلوكية والموضوعية عند تقييم الأداء .

أهداف عملية قياس وتقويم الأداء :

أ- على مستوى المنظمة :

1- إيجاد مناخ من الثقة بين إدارة والعاملين .

2- رفع مستوى الأداء الكلي في المنظمة .

3- تقييم برامج إدارة الموارد البشرية.

4- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء موضوعية .

ب- على مستوى المديرين :

1- تنمية مهارات المديرين .

2- إيجاد علاقة طيبة بينهم تقوم على التنافس الشريف .

ج- على مستوى العامل :

1- جذب أفراد مؤهلين .

2- رفع مستوى أداء العاملين .

3- الحفاظ على العاملين المؤهلين داخل المنظمة .

معايير تقويم الأداء :

تعريف المعايير :

هي المستويات التي يكون الأداء فيها مرضي .

أنواع المعايير :

1- موضوعي : يتعلق بالوظيفة نفسها .

2- سلوكي : يتعلق بالموظف نفسه .

خصائص المعايير الجيدة :

1- الصدق .

2- الثبات .

3- التميز .

4- سهولة الاستخدام .

مراحل تقويم الأداء :

1- وضع معدلات الأداء .

2- مراقبة وتقويم الأداء .

3- التغذية العكسية .

4- اتخاذ القرارات المبنية على نتائج التقييم .

5- وضع خطط تطوير الأداء .

أساليب تقويم الأداء :

1- الأساليب التقليدية : ومنها المقالة، قوائم الرصد، أسلوب الترتيب البسيط، المقارنة الثنائية، اختبارات الأداء . المقابلة .

2- الأساليب الحديثة : ومنها

أ- إدارة بالأهداف : يفترض هذا الأسلوب بأن مشاركة الموظف في وضع الأهداف تؤدي إلى تحسين أداؤه .

ب- الملاحظة السلوكية : يتم ملاحظة سلوك الموظف أثناء العمل وتحديد التصرفات المتكررة سواءً كانت أجابية أو سلبية .

المجالات التي يستخدم فيها التقويم :

1- تحديد صلاحية الموظف الجديد .

2- الاسترشاد بها عند النقل أو الترقية .

3- تحديد الاحتياجات التدريبية .

4- الاسترشاد بها عند إعطاء المكافآت .

5- تحسين مستوى العاملين .

6- النهوض بمستوى الوظيفة .

7- الحكم على سلامة الاختيار والتعيين .

مشاكل قياس وتقويم الأداء :

أ - المشاكل الشخصية : وتتمثل في

1- خصائص المقيم (قلة الخبرة مثلاً) .

2- التشدد أو التساهل دائماً .

3- تأثير الهالة : بمعنى أن يتأثر المقيم بصفة واحدة يمتاز بها الفرد العامل .

4- النزعة المركزية : بمعنى أن يميل المقيم بإعطاء تقدير وسط للجميع .

5- الحداثة : بمعنى أن يتأثر المقيم بأخر صفة رائها من العامل .

6- التحيز الشخصي .

ب - المشاكل الموضوعية في قياس وتقويم الأداء وتتمثل في :

1- عدم وضوح أهداف التقييم .

2- سوء اختيار معايير التقييم .

3- سوء تطبيق إجراءات التقييم .

4- سوء اختيار وقت التقييم .

5- عدم الدقة في تقييم وملاحظة الأداء .

وظيفة المزايا والمنافع والخدمات :

التحفيز (الحوافز) : الحوافز عبارة عن مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر ايجابياً في سلوك الموظف .

أهداف التحفيز :

1- تحسين الأداء الوظيفي .

2- تقليل دوران العمل والغياب .

3- تحقيق الرضا لدى العاملين .

4- رفع الروح المعنوية .

5- الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين .

الأسباب التي أدت إلى زيادة أهمية موضوع التحفيز :

1- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات .

2- كبر حجم المنظمات وتنوع نشاطاتها .

3- التطور في العلوم السلوكية والإنسانية .

4- الاعتراف بالفروقات الفردية بين الأشخاص .

المقارنة بين الدوافع والحوافز : ((المقارنة))

م	الدوافع	م	الحوافز
.1	داخلية	.1	خارجية
.2	غير ملموسة	.2	ملموسة
.3	تؤثر في السلوك	.3	تؤثر في السلوك
.4	من الصعوبة التحكم بها نسبياً	.4	من السهولة التحكم بها نسبياً

أنواع الحوافز :

1- الحوافز المادية : وتتمثل في القيم المالية أو العينية مثل : الأجور، العلاوات، البدلات، الإعانات .

2- الحوافز المعنوية : وهي العوامل غير المالية مثل : الترقية، خطابات الشكر، المشاركة في اتخاذ القرارات، تقدير الإنجاز، نشر الأسماء على لوحات الشرف .

3- الحوافز الفردية : وهي الحوافز التي توجه إلى فرد بعينه والغاية منها التمييز بين الموظف المجد والموظف المقصر .

4- الحوافز الجماعية : وهي الحوافز التي توجه إلى الجماعات (قسم معين) والغاية منها تشجيع العمل بروح الفريق .

5- الحوافز الإيجابية : مثل العلاوة، المزايا الإضافية، خطابات الشكر، تقدير الإنجاز .

6- الحوافز السلبية : وتتمثل في الإجراءات التأديبية مثل : التنبيه، الإنذار، النقل، الفصل المؤقت .

وظيفة التدريب :

تعريف التدريب :

هو عبارة عن برامج مخططة يتم توجيهها إلى العاملين في المنظمة بهدف إكسابهم معلومات ومهارات وسلوكيات معينة .

خصائص عملية التدريب :

1- عملية إدارية مخططة .

2- عملية إدارية مستمرة .

3- تُحقق فائدة للفرد والمنظمة والمجتمع .

مقارنة بين التدريب والتنمية :

وجه المقارنة	التدريب	التنمية
فئات المشاركين	العاملون من غير المديرون	المديرون
المدى الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	فنية	عامة

أهداف التدريب :

1- تغيير سلوكيات الموظف .
2- إكساب الموظف معلومات معينة . ← على مستوى الموظف
3- إكساب الموظف مهارات معينة .
4- زيادة ولاء الموظف للمنظمة . ←
5- تحسين الأداء الكلي للمنظمة . ← على مستوى المنظمة
6- إمداد المجتمع بقيادات إدارية مؤهلة . ← على مستوى المجتمع ككل

مسئولية التدريب :

تقع مسئولية التدريب على ثلاث جهات هي :

1- الإدارة العليا : يجب على الإدارة العلياأن تتبنى عملية التدريب وتؤمن بفوائدها وعوائدها المستقبلية .

2- إدارة الموارد البشرية : يقع على عاتق هذه إدارة تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية .

3- الفرد نفسه من خلال التطوير الذاتي .

الاعتبارات التي يجب أخذها بالحسبان لإنجاح عملية التدريب:

1- الفروق الفردية بين العاملين .

2- الربط بين التدريب وتحليل الوظائف .

3- إيجاد دافعيه لدى الموظف للاشتراك في برامج التدريب .

4- تأكيد مبدأ المشاركة من قبل المتدرب خلال البرنامج التدريبي .

5- اختيار المدربين والمتدربين بعناية .

أنواع التدريب : يمكن إتباع عدة معايير للتصنيف هي :

1- التدريب حسب عدد الأفراد المتدربين :

أ- التدريب الفردي : هو التدريب الذي يستهدف أفراد معينين .

ب- التدريب الجماعي : هو التدريب الذي يستهدف جماعة معينة

2- التدريب حسب المكان في المنظمة (قسم مثلاً) الذي يتم فيه التدريب :

أ- التدريب في موقع العمل :

حيث يقوم كل من المدرب والمتدرب بالعمل في بيئة العمل العادية

مزايا هذا النوع :

- يتم التدريب في نفس بيئة العمل .
- لا توجد حاجة لأدوات خاصة .
- يمارس المتدرب مباشرة ما يتعلمه .
- قلة التكاليف .

معاذير هذا النوع :

1- عدم توفر مدربين أكفاء .

2- الأخطاء التي تقع أثناء التدريب تنعكس سلباً على إنتاجية المصنع

ومن أشكال هذا النوع من التدريب :

1- التلمذ على يد مدير قديم .

2- تدوير العاملين أي تنقلهم على أكثر من وظيفة .

3- التكليف بمهام وواجبات خاصة .

4- حضور اللجان .

ب- التدريب خارج موقع العمل :

تلجأ المنظمة إلى تهيئة ظروف خارج موقع العمل مماثلة لظروف العمل لإكساب المتدرب المهارة المطلوبة بأقصر الطُرق وأقلها تكلفة .

مزايا هذا النوع :

1- لا يترتب عليه تعطيل لعملية الإنتاج .

2- يراعي الفروق الفردية .

محاذير هذا النوع :

1- التكلفة مرتفعة .

2- يحتاج إلى مدربين ذوو مهارات مرتفعة .

3- يتطلب تجهيزات خاصة .

وتلجأ المنظمات إلى مثل هذا النوع من التدريب في الحالات التالية :

1- عدم توفر الإمكانيات اللازمة للتدريب داخل المنظمة .

2- عدم توفر الجهاز التدريبي المناسب داخل المنظمة .

3- الرغبة في الحصول على مهارات جديدة .

4- الرغبة في متابعة التطور التكنولوجي .

مراحل العملية التدريبية :

أ- تخطيط عملية التدريب : يتم التركيز على الهدف من التدريب وعلى تحديد الاحتياجات التدريبية .

ب- تنظيم البرنامج التدريبي : وتتضمن هذه المرحلة ما يلي :

1- تحديد موضوعات البرنامج التدريبي .

2- تحديد أساليب التدريب .

3- تحديد وقت التدريب .

4- تحديد مكان التدريب .

ج- تنفيذ البرنامج التدريبي .

د- متابعة وتقييم البرنامج التدريبي .

تحديد الاحتياجات التدريبية :

تعريف تحديد الاحتياجات التدريبية : حصر عدد ونوعية الأفراد العاملين الذين يحتاجون إلى التدريب وتحديد البرنامج التدريبي الملائم لهم .

وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية :

1- من خلال تخطيط الموارد البشرية .

2- من خلال نتائج تقييم الأداء .

3- من خلال نتائج تحليل العمل .

4- من خلال دراسة البيئة المحيطة .

أساليب التدريب :

1- التدريب العملي : يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء على المتدرب ويطلب منه القيام بالعمل بشكل فعلي .

2- تمثيل الأدوار : يقوم المدرب بعرض حالة إدارية معينة ويطلب من مجموعة من المتدربين تمثيل هذه الحالة .

3- نمذجة السلوك : يقوم المدرب بعرض نموذج ناجح من نماذج السلوك في العمل ويطلب من المتدربين تقليده .

4- العصف الذهني : يقوم المدرب بعرض مسألة معينة على عدد محدود من المتدربين وتتم مناقشتها فيما بينهم للخروج بأفكار جديدة .

5- دراسة الحالة : يقوم المدرب بعرض حالة واقعية أو خيالية تُمثل وصفاً أو/و أرقاماً لمشكلة إدارية معينة، تنتهي بمجموعة من الأسئلة يُطلب من المتدربين الإجابة عليها .

وسائل أو مُعينات التدريب :

1- السبورة .
2- الحاسب .
3- أشرطة الفيديو .
4- اجهزة العرض .

تقييم جهود التدريب :

يجب أن تتم عملية تقييم التدريب على أربعة مستويات هي :

1- رد الفعل : يتم على هذا المستوى تقييم أداء المتدربين حول البرنامج التدريبي (المحتويات، الأساليب، الوسائل، المكان) وذلك مباشرة بعد انتهاء البرنامج التدريبي وغالباً ما يتم التقييم من خلال استمارة توزع على المتدربين .

2- التعلم : يتم تقييم الجوانب التي اكتسبها المتدرب بالفعل من عقد البرنامج التدريبي، وذلك بعد انتهاء البرنامج التدريبي .

3- السلوك : يتم تقييم التغير الحاصل في أداء الموظف بعد عودته إلى المنشأة للحكم على مدى الفائدة التي انعكست على أداؤه .

4- النتائج : يتم تقييم أثر البرنامج التدريبي على مخرجات المنظمة، ويعد هذا المستوى هو الأصعب لأن هناك العديد من المتغيرات (غير البرنامج التدريبي) تؤثر سلباً أو إيجاباً على الأداء الكلي للمنظمة (المخرجات) مثل الحوافز والظروف الخارجية .

تكاليف التدريب :

يجب على إدارة حصر التكاليف التي ستنفقها على البرنامج التدريبي كي تقارنها بالعوائد وغالباً ما تتركز التكاليف على :

1- تكاليف أجور المدربين والخبراء .

2- تكاليف الإقامة والسفر .

3- تكاليف المأكولات والمشروبات .

4- تكاليف استئجار المكان .

5- تكاليف تكون على شكل مزايا إضافية للمتدربين .

وظيفة الأمان والسلامة المهنية :

أولاً : الخدمات العمالية :

تعريف الخدمات العمالية :

هي مجموعة التسهيلات والمرافق التي يتمتع بها العامل داخل مكان العمل أو خارجة والتي تُساهم في استقراره .

الشروط اللازمة لنجاح الخدمات العمالية :

1- أن يشترك العاملون في وضع برامج الخدمات العمالية .

2- الاستعانة بأفراد ذوو خبرة لإدارة برامج الخدمات العمالية .

أنواع الخدمات العمالية :

1- الخدمات المتعلقة بظروف العمل المادية كالإضاءة الجيدة والتهوية .

2- الخدمات المتعلقة بالرعاية الصحية والنفسية .

3- إجراءات الأمن الصناعي وحماية العاملين من أخطار العمل .

4- الخدمات الخاصة بالرعاية الاجتماعية كالنقل والإسكان .

ثانياً : الأمراض الصناعية :

أنواع المخاطر :

1- المخاطر الآلية : هي المخاطر التي تنتج عنها إصابات العمل .

2- المخاطر الكيميائية : ومن الأمثلة عليها الأبخرة والأتربة والغازات المتطايرة .

3- المخاطر الطبيعية : ومن الأمثلة عليها الحرارة أو البرودة الشديدة .

4- المخاطر البيولوجية : تتمثل في الأمراض الناشئة عن البكتيريا ، مثل مرض الجمرة الخبيثة .

طُرق الوقاية من الأمراض الصناعية :

1- الطريقة الهندسية : تشمل استبدال المواد الصناعية بمواد أخرى أقل خطورة .

2- الطريقة الطبية : تشمل التعرف على الحالة الصحية لدى العاملين عند التعيين وبعد التعيين .

3- الطريقة الشخصية : تشمل توفير المستلزمات الوقائية والإرشاد والتوعية للعاملين .

ثالثاً : إصابات وحوادث العمل :

تكاليف حوادث العمل :

أ - التكاليف المادية :

1- تكلفة التلف في الآلات أو المعدات .

2- أجور تدفع للعاملين المصابين .

3- تكاليف دراسة الحوادث .

4- تكلفة إحضار عامل جديد أو تكلفة وقت إضافي .

ب - التكاليف المعنوية :

1- زيادة الغياب بسبب طبيعة العمل .

2- انخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد الذين يعملون مع العامل المصاب .

إدارة برامج حوادث العمل :

هناك عدة إجراءات يتم إتباعها للتقليل من إصابات وحوادث العمل منها :

1- تعيين خبراء للسلامة المهنية .
2- العناية بظروف العمل المادية

3- تدريب العاملين على إجراءات السلامة .

4- العناية بترتيب الآلات في المصنع.

5- تحليل ودراسة حوادث العمل .
6- شراء معدات الوقاية .

7- تطبيق قواعد السلامة .
8- تقديم التوجيهات للعاملين .

وظيفة تطوير وتخطيط المسار الوظيفي :

التطوير الوظيفي

- مفهوم التطوير الوظيفي، وأهميته

- إدارة التطوير الوظيفي(مسئولية الموظف)
  - أولاً: مرحلة تخطيط المسار(Career Planning)
  - ثانياً: مرحلة تقويم المسار الوظيفي
- إدارة التطوير الوظيفي(مسؤولية المنظمة)
  - أولاً: جلسات الإرشاد والتوجيه.

الخطوة الأولى :الإعداد

الخطوة الثانية: المقارنة

الخطوة الثالثة : التخطيط للتطوير الوظيفي

الخطوة الرابعة :التنفيذ

الخطوة الخامسة:المتابعة والتسجيل

ثانياً: الاهتمام بنتائج الإعلانات الداخلية من الوظائف

ثالثاً : استخدام الاختبارات لاكتشاف المواهب

مراحل التطوير الوظيفي:

1. مرحلة التأسيس أو البداية
2. مرحلة التقدم، التنقل من وظيفة أخرى داخل أو خارج المنظمة.
3. مرحلة المحافظة على المكاسب
4. مرحلة الانسحاب

المسار الوظيفي- والترقية المخططة

المسار الوظيفي المزدوج

كيف تصل إلى القمة في طموحك الوظيفي؟؟

الفصل السادس

إستراتيجية التمكين في إدارة الموارد البشرية

Employee Empowerment Strategy

"التمكين – التطوير الوظيفي – تخطيط المسار الوظيفي"

مقدمة:

خلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة تمكين العاملين في المنظمات المختلفة. ونتيجة لما تواجهه المنظمات في الوقت الحالي من زيادة المنافسة، خفض التكاليف، زيادة الأداء، فإن المنظمات اتجهت إلى استخدام إستراتيجية تمكين العاملين **Employee Empowerment Strategy** لتحسين أدائها. والتمكين يعني "قدرة الفرد على أداء الأنشطة، فالفرد الذي يشعر بدرجة مرتفعة من تمكين العمل يكون لديه شعور كبير بالاحترام الذاتي والأداء الفعال والتقدم في عمله".

إن تطبيق مفهوم تمكين العاملين أدى إلى التغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد، وخفض تكلفة الغياب ودوران العمل وكذلك زيادة جودة الأداء.

كما أن تمكين العاملين يهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة فى اتخاذ القرارات، وكذلك يساعدهم على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، وأخيراً، فإنه يساعد العاملين على حل المشكلات التى يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.

تمكين العاملين :

تعريف تمكين العاملين:

يعرف قاموس أكسفورد عملية تمكين العاملين بأنها "العملية التى يكون فيها الفرد ذو قوة أو متمكن".

وعرفها كذلك (Conger 1988) بأنها "عملية تحسين مشاعر المقدرة الذاتية بين العاملين بالمنظمة من خلال تهيئة الظروف التي تساعدهم على السيطرة وزيادة الممارسات الرسمية والأساليب غير الرسمية لمدهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية".

وعرفها كذلك (Irvin, et.-al. 1999) بأنها "العملية التي يشعر من خلالها الفرد بالثقة والقدرة على العمل بنجاح وتنفيذ الأعمال والأنشطة المطلوبة منه".

كما عرفها (Kanter 1979) بأنها "عملية توزيع وتقسيم السلطة على العاملين بالمنظمة".

وعرفها كذلك (Chondler 1992) بأنها "عملية إعادة توزيع السلطة أو السيطرة بين العاملين بالمنظمة".

كما عرفها (Schutz 1994) بأنها "الاشتراك الكامل لكل من الرؤساء والمرؤوسين في اتخاذ القرارات".

وعرفها (Kanugo 1988) بأنها "مجموعة النواحي السلوكية الضرورية للفرد لكي يشعر بقدرته وسيطرته على عمله".

واخيراً عرفها (Thomas and Velthouse 1990) بأنها "دافعية العمل الداخلية التى تحتوى على أربعة نواحي هي:

1- **الوظيفة ذات معنى** : وهذا يتضمن التجانس بين حاجات الفرد المتعلقة بدوره في العمل ومعتقداته وقيمه وسلوكه.

2- **كفاءة جدارة الفرد** : وتشير إلى المقدرة الذاتية للفرد واعتقاده بأنه قادر على أداء أنشطة العمل بمهارة.

3- **التحديد الذاتي للفرد.** هذا يعكس استقلالية الفرد في تنفيذ واتخاذ القرارات المتعلقة بطرق تنفيذ العمل.

4- **تأثير الفرد** : ويشير إلى الدرجة التي يؤثر بها الفرد على نتائج العمل سواء الإستراتيجية، التشغيلية والإدارية".

أنواع تمكين العاملين:

للتمكين ثلاثة أنواع هي:

أ- التمكين الظاهري. ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري.

ب- التمكين السلوكي. ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ج- تمكين العمل المتعلق بالنتائج. ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

أبعاد تمكين العاملين:

توصل عدد من خبراء وباحثي إدارة إلى أن عملية تمكين العاملين تتكون من ثلاثة أبعاد هي:

أ- البعد الهيكلي و الاجتماعي. ترجع جذور البعد الهيكلي – الاجتماعي إلى قيم ومعتقدات الأفراد عن الديمقراطية السائدة في المنظمة.

أن فعالية هذا البعد تتعلق بتسهيل وتدعيم مشاركة كل العاملين في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

أن هذا البعد يهتم بتوزيع وتقسيم القوة والسيطرة داخل المنظمة، حيث أن القوة تمثل سلطة رسمية وسيطرة على موارد المنظمة.

كما أن هذا البعد يهتم بمشاركة العاملين من خلال زيادة تفويض السلطة لهم، وأهمية تغيير السياسات التنظيمية من خلال تخفيض الرقابة وزيادة المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وتوصل (Bowen & Lawler 1995) إلى أن تمكين العاملين دالة في بعض الممارسات التنظيمية مثل توزيع السلطة أو القوة، المعلومات، المعرفة والمكافآت أي أن زيادة القوة، المعلومات، المعرفة، المكافآت للعاملين تؤدى إلى زيادة تمكين العاملين.

ب- البعد السلوكي. يشير هذا البعد إلى النواحي السلوكية المتوفرة لدى الفرد والضرورية لإشعاره بقدرته وسيطرته على العمل.

ويرى (Conger and Kanungo 1988) أن تمكين العاملين يساعد على أو يحسن من المقدرة الذاتية للفرد.

وكذلك توصل (Thomas & Velthouse 1990) إلى أن تمكين العاملين هي دافعية عمل داخلية تتكون من أربعة نواحي هي أن العمل ذات معنى، كفاءة وجدارة الفرد، التحديد الذاتي للفرد، التأثير.

ج- البعد الانتقادي. أن المهتمين بهذا البعد توصلوا إلى أنه بدون هيكل الرقابة الرسمي المباشر على ملكية العاملين وتمثيلهم، فإن عملية تمكين العاملين لا تتم (Wendt 2001)، لأن القوة الحقيقية تظل في قمة الهيكل التنظيمي.

(Boje and Rosali 2001)

كما أنه لا يكفى شعور الفرد بعملية التمكين، فلابد وأن تتم عملية تمكين الفرد بشكل فعلى وحقيقي. (Jacques 1996)

ويرى هذا البعد أنه في بعض الحالات فإن عملية التمكين تزيد من السيطرة على العاملين، فقد وجد (Barker 1993) أن عملية التمكين التي

تتم من خلال وضع الفرد في فرق عمل ينتج عن ذلك ضغوط من قبل زملاء العمل، وبالتالي تؤدى إلى شعور العاملين بزيادة الرقابة عليهم وعدم تمكينهم.

مزايا تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين:

لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يلي:

1- تؤدى إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.

2- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وهو ما يؤدى إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.

3- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.

4- زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليابالقضايا الإستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.

5- تنتج إستراتيجية التمكين بعد تقليل المستويات الإدارية فائض في العاملين بالمنظمة يمكن استخدامه في خلق وإنشاء إدارات لوظائف جديدة.

6- إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلاقة بضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار، وعدم وضع هذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة في الارتفاع، والمعوقة للإبداع والابتكار.

7- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي.

8- توفر إستراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.

تطوير المسار الوظيفي :

لماذا ينتقل الأفراد من وظيفة لأخرى؟ لماذا تزداد نسبة الغياب ودوران العمل لدى البعض؟

مفهوم التطوير الوظيفي، وأهميته:

أولا : تفسير الأفراد للتطوير الوظيفي: "التطوير الوظيفي هو الترقية إلى مناصب أعلى في خط الوظيفة الواحد".

"هو مجموعة متلاحقة من الاتجاهات والسلوك ترتبط مباشرة بتجارب الموظف ونشاطاته الوظيفية خلال فترة حياته الوظيفية"

"هو عملية تحديد الفرد لأهدافه ، احتياجاته ، قيمه ، وظائفه المفضلة ، وقدراته"

ثانياً: تفسير المنظمة للتطوير الوظيفي "هي العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو"

"هي عملية تصميم وتنفيذ الأهداف، والخطط والاستراتيجيات من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية العاملة وتحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي"

"عملية تخطيط المسار الوظيفي" هي عملية مشتركة بين إدارة والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة"

- إن المنظمة الناجحة هي التي تتيح الفرصة للأفراد أن يبرزوا مهاراتهم لخدمة المنظمة وتحقيق طموحاتهم الشخصية .فنجاح المنظمة لا يضمنه جودة المنتجات أو تعدد الأسواق، أو كثافة رأس المال، وإنما العنصر

البشري والمواهب والطموحات والطاقات الكامنة تدفع المنظمة لمواكبة التغيير والتجديد.

- إن التطوير الوظيفي والاهتمام بتحقيق الطموحات هو مطلب الأفراد وأيضا مطلب المنظمة.

أهم الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام بالتطوير التنظيمي:

1- زيادة جاذبية المنظمة التي تحتفظ بعامليها وتهتم بتطويرهم وكذلك في الاستقطاب.

2- تساعد الموظفين في تحديد الخيارات والفرص المتاحة أمامهم، وتوضح لهم توقعاتها من الأداء المطلوب منهم.

3- يساعد الموظفين على تنمية مهاراتهم وقدراتهم وسد الفجوة بين قدراتهم ومتطلبات الوظيفة.

4- المستوى التعليمي في تطور، وبالتالي لا بد من زيادة الطموحات.

5- التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية، والمهنية، والإدارية.

6- يحث على نشر روح السعادة بين الموظفين.

7- لن يكون هناك تكدس في الهيكل التنظيمي والوظائف أو الجمود في نظام الترقية.

إدارة التطوير الوظيفي (مسؤولية الموظف)

هناك من يفضل الاسترخاء وهناك من هو ايجابي وحركي

- فوظيفة المنظمات الناجحة أن تحرك من يفضل الاسترخاء وتساعد الشخص الطموح على تحقيق رغباته وطموحه.

- على الفرد أن يبدأ باكتشاف نفسه وقدراته وطموحاته ويدير بنفسه خط سيره الوظيفي ثم بعد ذلك يطلب المساعدة من المنظمة.
- في كثير من المنظمات الحديثة يقوم المديرين بمساعدة مرؤوسيهم في تخطيط وإدارة التطوير الوظيفي

كيف يبدأ الموظف إدارة مساره الوظيفي نحو التقدم؟

هناك مرحلتين لذلك:

أولاً: مرحلة تخطيط المسار:

هذه العملية تساعد الفرد على تحديد أهدافه الوظيفية المستقبلية، والموازنة بين متطلبات العمل وحاجته إلى إرضاء الأسرة والاستمتاع بالفراغ،لذلك لا بد من:

1- وضع تصور للمستقبل الوظيفي من خلال تفحص عدة جوانب من شخصيته كاحتياجاته ،وقيمه،وطموحاته ،ومواهبه.

2- التعرف على الذات والبيئة من خلال البحث عن معلومات حول شروط الوظيفة، وواجباتها والفرص الوظيفية المتاحة.

3- ما سبق سيساعد الفرد على تحديد أهدافه، وتحديد استراتيجياته، والانطلاق نحو التنفيذ.

ثانيا: مرحلة تقويم المسار الوظيفي:

يتم فحص المعلومات المرتدة من المصادر الخارجية (أعضاء الأسرة، الأصدقاء،و زملاء المهنة)،ومصادر العمل (نتائج تقويم الأداء، المشرفين أو الرؤساء،الزملاء في محيط العمل و أو العاملين فى إدارة الأفراد أو الموارد البشرية بالمنظمة).علماً بأن المعلومات المرتدة إما أن تدعم الموظف في تحقيق

هدفه أو تتطلب منه إجراء التعديل على الهدف. مثال (شخص ناجح وينتقد من زوجته)

إدارة التطوير الوظيفي (مسؤولية المنظمة):

(س) كيف تتعرف المنظمة على الكفاءات الطموحة من الموظفين وتخطط تقدمهم ونموهم الوظيفي؟؟ يمكن ذلك من خلال:

أولاً:جلسات الإرشاد والتوجيه :

تعقد داخل المنظمة بين الموظفين ورؤسائهم، وأعضاء من إدارة الأفراد أو الاستعانة بمستشارين من الخارج .هدفها اكتشاف المواهب والطموحات عند الأفراد ويتم ذلك وفق خطوات :

الخطوة الأولى: الإعداد وتقويم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي.

الخطوة الثانية: المقارنة :للمعلومات وتقويمها للوصول إلى اتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة.

الخطوة الثالثة: التخطيط للتطوير الوظيفي:حيث يضع الموجه مع الموظف خطة العمل لتطوير الموظف، وجدول زمني تقريبي للوصول للهدف .

الخطوة الرابعة :التنفيذ ،عن طريق الالتحاق بالبرامج التدريبية ، والتدوير الوظيفي، إضافة مسئوليات جديدة .

الخطوة الخامسة: المتابعة والتسجيل: من خلال الرئيس وعقد اجتماعات دورية مع الموظف ،لإزالة العقبات أو تعديل المسار إذا لزم الأمر مع أهمية وضع هذه المعلومات في ملفه أو " مخزون المهام

ثانياً: الاهتمام بنتائج الإعلانات الداخلية عن الوظائف:

هدفها: اكتشاف الموظفين المحتملين لتولي المناصب، والمهتمين بذلك، ويتم ذلك من خلال "لوحة الإعلانات" داخل المنظمة، أو إدارة الموارد البشرية، أو النشرات الدورية الصادرة من إدارة الموارد البشرية..

- وعلى إدارة الأفراد أو الموارد البشرية الاحتفاظ بسجلات المتقدمين (المعينين أو الغير معينين)، وكذلك على إدارة الأفراد أن تعقد جلسات الإرشاد والتوجيه مع الأفراد الذين لم يتم اختيارهم

ثالثاً: استخدام نظام الاختبارات لاكتشاف المواهب:

نظام الاختبارات مع إجراء المقابلات الشخصية يمكن ان يسهم في اكتشاف المواهب.ان عملية تخطيط المسار الوظيفي هي عملية طويلة الأجل، وتتضمن تقويم الموظف من حيث قدراته وطاقاته، وجانب القوة والضعف في شخصيته،وأهدافه القصيرة والطويلة الأجل.وكيف يمكن الموائمة بينها وبين احتياجات المنظمة وأهدافها وخططها.

إن هذه العملية ذات شقين : الشق الأول يتمثل في العمل الجاد والمنظم من قبل الموظف في ما يسند إليه من أعمال، وتطوير نفسه إذا أراد تحقيق تطلعاته في مركز أفضل، والشق الثاني يتمثل في تهيئة الفرصة للموظف من جانب المنظمة في إتاحة الفرص أمامه من خلال توفير مجالات التطوير، ثم وضعه في المكان المناسب.

مراحل التطوير الوظيفي:

1- مرحلة التأسيس أو البداية :(وتدعيم قدراته ومهاراته للعمل من قبل الرئيس،والإحساس بالأمان في الوظيفة)

2- مرحلة التقدم: التنقل من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة او خارجها.(من خلال الترقية لوظائف ذات مسئوليات).

3- مرحلة المحافظة على المكاسب:حيث يكون الموظف قد وصل تقريباً إلى أقصى طموحاته ومع ذلك سيسعى إلى التركيز على جانب الاحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين.

4- المرحلة الرابعة: الاستعداد للتقاعد، حيث يكون الموظف قد حقق طموحاته ويحتاج إلى تأكيد الذات(Self Actualization)مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية أو ممارسة بعض الأعمال المنزلية المهنية، كالنجارة او البستانية .....

المسار الوظيفي- والترقية المخططة:

- تقدم الموظف الوظيفي يتطلب أن يتفاهم الموظف مع رئيسه عند التحاقه بالعمل مباشرة على خط سير التقدم الوظيفي.
- تصميم المسار الوظيفي يسهل تطبيقه في الوظائف في المستوى الإداري التنفيذي، ولكن لا يعني استحالة تنفيذه في الوظائف الاستشارية أو الفنية.
- قد تقوم بعض المنظمات بتصميم مسار وظيفي مزدوج بحيث إذا لم يتمكن الموظف من النجاح في مسار معين (الحسابات) ينتقل للمسار الآخر(الشؤون الإدارية الأخرى).

المسار الوظيفي المزدوج:

- يواجه بعض المختصين مثل: المهندسين، والفنيين، والمبرمجين، ورجال البيع وذوي التخصصات العملية والبحتة مشكلات في تخطيط مسارهم الوظيفي ،حيث تنتهي في وقت قصير، ويقفل أمامهم خط الترقيات ويكون الخيار أمامهم الجمود الوظيفي أو الانتقال إلى الجانب الإداري أو الإشرافي في العمل والذي قد يتعارض مع رغباتهم الشخصية.
- فتغيير المسار الوظيفي لهؤلاء المتخصصين وتحويلهم إلى وظائف إدارية وإشرافية سيحرم المنظمات من مهاراتهم الفنية.
- يقوم هذا النظام على إنشاء خطين متوازيين للمسار الوظيفي أحدهما في الحقل التخصصي، والآخر في الحقل الإداري.ثم التحرك في اتجاه المسار

الإداري الـذي يحقـق التمتـع بـالمركز والسـلطة والنفـوذ واتخـاذ القـرارات.أمـا التحـرك في المسـار الفـني التخصصـي فـيعني المزيـد مـن الحرية والاستقلالية في ممارسة المهنة ولكن بدون سلطة او نفوذ.....

كيف تصل إلى القمة في طموحك الوظيفي:

- أعرف مصادر قوتك وضعفك
- التفاني في العمل مهما كبر أو صغر
- الالتزام بالموعد المحدد ويفضل قبله.
- افهم معنى الأداء الجيد بالنسبة إلى رؤسائك
- اختر الوظائف التي تمنحك فرصة الظهور لو كنت تمتلك صفات قيادية.
- عفة اليد واللسان والخوف والتقوى والأمانة والإخلاص هي أسرع وسائط النقل إلى القمة.

مصطلحات الفصل:

التطوير الوظيفي:Career Development

هي عملية تصميم و تنفيذ الأهداف و الاستراتيجيات من أجل ارضاء رغبات القوى البشرية العاملة و تحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي.

المسار الوظيفي:career path

هو مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في اتجاه واحد أو اتجاهات مهنية مختلفة حتى يصل إلى هدفه المنشود

تخطيط المسار الوظيفي career planning:

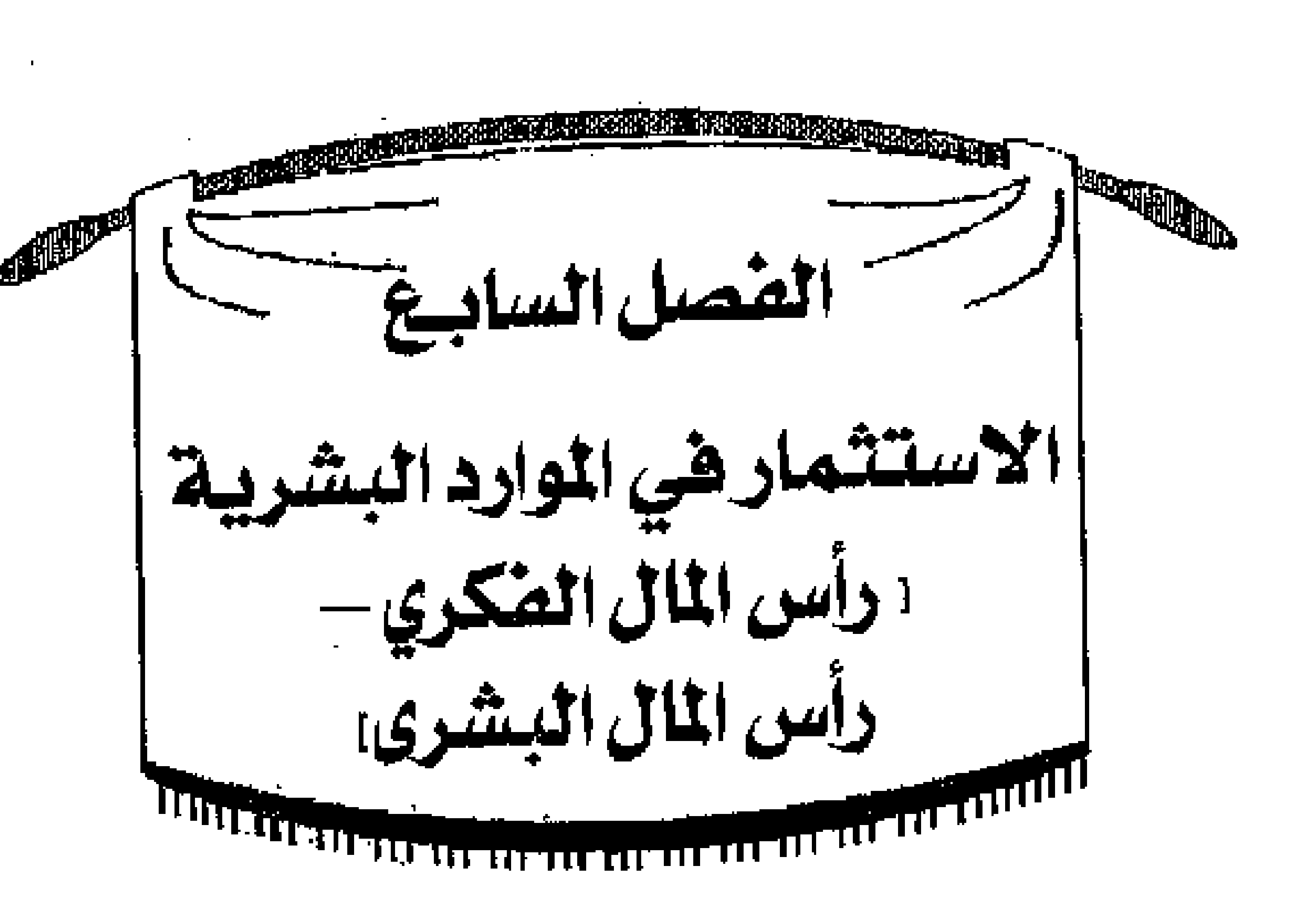
عملية مشتركة بين إدارة و الفرد تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة و تحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب و تحيد المراحل الزمنية لعبور كل مركز وظيفي إلى مركز آخر أعلى.

إدارة التطوير الوظيفي:career management

العملية التي يتم بموجبها الموائمة بين اعتبارات الفرد و رغباته و توقعاته في التقدم الوظيفي و بين احتياجات المنظمة المستقبلية و فرصها في النمو.

الباب الرابع
الاستثمار في الموارد البشرية

- رأس المال الفكري- رأس المال البشرى).
- العملية الإنتاجية (الإدارة بالأهداف والنتائج).


الفصل السابع
الاستثمار في الموارد البشرية
[رأس المال الفكري –
رأس المال البشرى]

رأس المال الفكري *Intellectual Capital*

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد هي أهم المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، وأصبح المورد البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم، وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي .

ويعتبر الاستثمار في المورد البشري استثمارا وطنيا وهو أعلى أنواع رأس المال قيمةً ومردوداً، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، والاقتصاد ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود.

وهناك عدة تعاريف لمفهوم إدارة الموارد البشرية لعدد من العلماء نستطيع أن نُجملها في أنإ دارة الموارد البشرية هي عملية جعل القوى العاملة في أعلى المستويات الممكنة لها من حيث الكفاءة والتنسيق من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وبأقل التكاليف وفي وقت وجيز، وتمكننا هذه العملية من استغلال كل الطاقات المتاحة للمنظمة بطريقة سليمة .

وتأثير الاستثمار البشري في تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي والاجتماعي متعددة فنجد دول مثل الصين واليابان وغيرها من دول جنوب شرق آسيا حققت معدلات عالية للنمو الاقتصادي واستطاعت أن تتخطى حاجز التخلف وتتبوأ مكانة متقدمة بين دول العالم ارتكازا على ما لديها من موارد بشرية حرصت على تأهيلها وتنمية مهاراتها وقدراتها، كما أن ما يشهده العالم الآن من تطور علمي كبير خصوصا في تكنولوجيا المعلومات المرتبطة باستخدامات الحاسب الآلي والاتصالات والإلكترونيات يرجع إلى ما

تم تأهيله من قدرات ومهارات عالية المستوي لأفراد من العنصر البشري، ولذلك تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة.

والعاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنشأة؛ فهم مصدر التخطيط والتطوير، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمنشأة؛ كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعّالة في تحقيق أهداف المنشأة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع الإنسان إلى العمل والعطاء وأهمها:

- أن يُسند إلى الإنسان العمل المناسب لخبراته وتخصصاته ومهاراته.
- أن يسمح للإنسان بقدر من السلطة المناسبة مع المسئولية التي يتحملها حين ممارسة عمله.
- أن يعلم الإنسان مسبقاً الأسس والمعايير التي يتم تقييم آداؤه وفقاً لها.
- أن يحصل الإنسان على التوجيه الإيجابي والإشراف المساند من رؤسائه.
- أن يوضع الإنسان في مجموعة عمل متجانسة.

ونظراً للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة إيجاباً أو سلباً في تحقيق أهداف المنشأة، تولي إدارة الحديثة اهتماماً كبيراً بقضايا الموارد البشرية من زاويتين:

1- تخطيط الموارد البشرية.

2- تنمية الموارد البشرية.

وتتكامل الزاويتان في مفهوم "إدارة الموارد البشرية" وقد أضيفت لها في السنوات الأخيرة صفة "الإستراتيجية" لتصبح "إدارة الموارد البشرية

الإستراتيجية" دلالة على الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية وارتباط التعامل معهم بالاستراتيجيات العامة للمنشأة.

ومن أحد قنوات الاستثمار في الموارد البشرية (التدريب) فهو بوابة (المعرفة) وتتمثل المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات مخزنة، تقنيات مختلفة. تكسب أصحابها ميزة تنافسية .

ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم.

كما أن التطورات والتغيرات في البيئة أدت إلى التحول من التركيز على الأموال باعتبارها أهم الأصول في المنظمة إلى أن المعرفة هي اهم واعظم المدخلات لنجاح المنظمة.

فالمحاسبة التقليدية كانت تركز على الأصول المادية القابلة للتحول إلى نقدية خلال دورة النشاط مع إهمال بعض الأصول غير الملموسة أو المعنوية المتمثلة في النظم الداخلية، العملاء، رأس المال الفكري، هذا التحول أدى إلى إدراك الباحثين لأهمية الاستثمار فى العنصر البشرى وزيادة معرفته كغيره من الأصول غير الملموسة الأخرى مثل سمعة المنظمة، المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، خدمة العملاء، الابتكار والإبداع.

يستحوذ رأس المال الفكري Intellectual Capital الذي يعبر عن الأصول غير الملموسة فى المنظمة على اهتمام كبير في الوقت الحاضر من حيث مفهومه، عناصره، وتحديد قيمته، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: أن قياس الأصول غير الملموسة يساعد إدارة على أن تركز اهتمامها على تنمية

وحماية رأس المال الفكري كما أنها تدعم هدف المنظمة الخاص بزيادة قيمة الأسهم، بالإضافة إلى المساعدة على زيادة كفاءة أسواق رأس المال من خلال تزويد المستثمرين الحاليين والمرتقبين بمعلومات أفضل، ومن ثم تخفيض التقلبات إلى الحد الأدنى مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة رأس المال في الأجل الطويل.

ويلعب رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دوراً هاماً في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر. حيث أنه يميز المنظمات التي يمكنها تقديم منتجات جديدة، وبشكل أفضل مع تقديم ابتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة، ويؤكد ذلك ما ظهر من نتائج استقصاء رؤساء مجال إدارة المنظمات كبيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أكدوا أن رأس المال الفكري يعتبر أكثر الأصول أهمية، ويعد أساس النجاح في القرن الحادي والعشرين. أن استمرارية ونجاح المنظمات يعتمدان على قدرتها التنافسية فيما يتعلق برأس المال الفكري والأصول المستندة إلى المعرفة، وكذلك مدى القدرة على الاستفادة من تلك الأصول في أنشطتها التشغيلية.

وجدير بالذكر أن رأس المال البشري – كأحد عناصر رأس المال الفكري – يفوق في أهميته أياً من الأصول المادية الأخرى التي تمتلكها المنظمات، مما يعني ضرورة توفير معلومات ملائمة عن الموارد البشرية المتاحة تمكن إدارة تلك المنظمات من حسن استخدامها.

مفهوم ومكونات رأس المال الفكري:

يمكن تعريف رأس المال الفكري بناءً على التعريف الذي قدمته منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي 1999م بأنه "القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس مال تنظيمي (هيكلي) ورأس مال بشري.

ويمكن أيضاً فهم رأس المال الفكري في منظمة معينة على أنه الفرق بين القيمة السوقية – كما تعبر عنها قيمة الأسهم في السوق – والقيمة الدفترية لأصول المنظمة، وذلك كما يظهر في الشكل التالي:

القيمة السوقية للمنظمة بين رأس المال الفكري والبشري :يتكون رأس المال الفكري من رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري، ويقصد برأس المال الهيكلي المعرفة التي تظل باقية في المنظمة بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي، ويكون مخزناً في قواعد بيانات، ومستندات، وبرامج جاهزة، ومكون مادي للحاسب الآلي Hardware وهياكل تنظيمية، أما رأس المال البشري فيقصد به العاملين وما يملكونه من معارف. ويقصد برأس مال العملاء الذي يدخل ضمن رأس المال الهيكلي المعرفة والعلاقات المتصلة بالعملاء. ويعتبر رأس المال التنظيمي الجانب الآخر من رأس المال الهيكلي، وهو يشمل رأس المال الابتكاري – كبراءات الاختراع، وتراخيص الإنتاج – ورأس مال العمليات والذي يقصد به المعرفة المتصلة بعمليات المنظمة.

الشكل الهيكلي للقيمة السوقية للمنظمة

هذا ويمكن التعبير عن رأس المال الفكري من خلال المعادلة التالية:

رأس المال الفكري = رأس المال البشرى + رأس المال الهيكلي

وهناك تقسيم آخر لرأس المال الفكري بالمنظمة على النحو التالي:

- كفاءة العاملين Competence (التعليم والخبرة).
- الهيكل الداخلي (الشكل القانوني للمنظمة، إدارة، النظم وثقافة المنظمة والبرامج الجاهزة).
- الهيكل الخارجي (العلاقات التجارية، العلاقات مع العملاء، العلاقات مع الموردين).

عناصر رأس المال الفكري:

يتكون رأس المال الفكري من أربعة عناصر هي:

- أصول السوق: وتشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل: الماركات، العملاء، منافذ التوزيع، الطلبات المتراكمة.
- الأصول البشرية: وهى الخبرات المتراكمة، وقدرات الابتكار وحل المشاكل ومؤشرات عن قدرة الأفراد على الأداء فى مواقف معينة مثل فرق العمل أو العمل تحت ضغط.
- **أصول الملكية الفكرية**: وتشمل العلاقات التجارية، الأسرار التجارية، وبراءات الاختراع، وحقوق التعليم والمعرفة.
- **أصول البنية التحتية Infrastructure Assets**: وتتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المنظمة مثل ثقافة المنظمة، وطرق تقييم الخطر، أساليب إدارة قوة البيع، والهيكل المالي، وقواعد بيانات العملاء ونظم الاتصال.

ومن ناحية أخرى قدم نموذجاً يربط بين مكونات راس المال الفكري وعملية خلق القيمة ووفقاً لهذا النموذج يتضمن راس المال الفكري اربعة مكونات رئيسية هي:

- راس المال البشرى، ويرتبط بالموارد البشرية بالمنظمة، حيث يشمل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.
- رأس المال الهيكلي، ويرتبط بالبنية التحتية للمنظمة، وتشمل البنية المادية مثل المباني والحاسبات الإلكترونية، والبنية غير الملموسة مثل تاريخ المنظمة وثقافتها وإدارتها.
- اصول المنظمة: ويقصد بها رأس المال الهيكلي الذي تستخدمه المنظمة لخلق القيمة فى عملياتها التجارية مثل تسهيلات التشغيل وشبكات التوزيع.
- الملكية الفكرية: وتتضمن الأصول الفكرية للمنظمة التحى تم الحصول على حماية قانونية لها.

راس المال البشري: Human capital

يعتبر راس المال البشرى أحد مكونات رأس المال الفكري والذي يتصف بخاصية هامة وهى أن المنظمة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن تتملكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بنسبة لاستخدامه.

مفهوم رأس المال البشرى:

ويقصد برأس المال البشرى المعرفة والمهارات، بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً، وهو ما يطلق عليه المديرون احياناً المبادأة أو الابتكار او قدرات المنظمة.

وعلى ذلك يظهر الاختلاف بين رأس المال البشرى ورأس المال الهيكلي، فالمعرفة والمهارات في عقول الأفراد تمثل رأس المال البشرى، وتتحول إلى رأس مال هيكلي فقط إذا تم نقلها وتحويلها وتكويدها في مستندات متنوعة بالمنظمة.

مداخل قياس قيمة الموارد البشرية:

أ – مدخل التكلفة التاريخية لقياس قيمة الموارد البشرية:

يرى هذا المدخل أن التكلفة اللازمة للحصول على الموارد البشرية هي التي تحدد قيمتها بمعنى أن التكاليف اللازمة لتعيين أفراد مؤهلين تعتبر أساس تطبيقي عملي للتكاليف التاريخية، ولقد قدم (Flamholtz 1985) نموذج لتحديد التكلفة التاريخية للموارد البشرية كما يلي:

رأس المال الفكري = تكاليف الاستقطاب والاختيار + تكاليف التعيين

+ تكاليف التوظيف + وقت المدرب

+ الإنتاجية الضائعة خلال فترة التدريب

ب – مدخل تكلفة الإحلال كمقياس قيمة الموارد البشرية:

يقصد بتكلفة الإحلال التضحية التي ستتحملها المنظمة اليوم لإحلال موارد بشرية بدلاً من الموجودة الآن، ويرتبط بمفهوم تكلفة الإحلال مفهوم تكلفة الفرصة بالإضافة إلى التكلفة المدفوعة.

وقد قدم (Flamhotz 1985) نموذجاً لقياس تكلفة الإحلال كما يلي:

تكلفة الإحلال = تكلفة الاستقطاب + تكلفة الاختيار + تكلفة التعيين + تكلفة التوظيف + تكلفة التدريب والتوجيه الرسمي + تكلفة التدريب أثناء العمل + وقت المدرب + الإنتاجية الضائعة أثناء التدريب + تكاليف الانفصال + تكاليف الإنتاج المفقود أثناء الانفصال + تكاليف الفرصة للوضع الحالي.

ج - مدخل العوائد المستقبلية لقياس قيمة الموارد البشرية:

يحاول هذا المدخل قياس قيمة الموارد البشرية بالتنبؤ وتقدير العوائد المستقبلية التي يمكن الحصول عليها من هذه الموارد.

ومن أهم النماذج المستخدمة في قياس العوائد المستقبلية للموارد البشرية: نموذج قيمة ناتج العمل Value of Labor Product، نموذج الأجور والمرتبات Wages or Salaries، نموذج الاختلافات في تكلفة العمل Labor Cost Differences، ونموذج تخصيص العوائد Earnings Allocation.

الكفاءة والفاعلية للمورد البشرى:

هناك عدد من العوامل التي تساهم في درجة كفاءة وفاعلية الفرد العامل بإدارة الموارد البشرية وهذه العوامل هي:

- درجة توافق التعليم من حيث المستوى والنوع مع احتياجات الوظيفة وتعمل مرحلة الاستقطاب والاختيار على التحقق من ذلك.
- درجة توافق الخصائص الشخصية للفرد مثل القيم والاتجاهات مع الوظيفة والمنظمة وتعمل مرحلة الاستقطاب والاختيار على التحقق من ذلك.
- التدريب والتنمية.
- التعويضات.
- الميزات الإضافية Fring Benefits
- الاندماج الوظيفي.
- الرضا الوظيفي
- الدافعية للعمل.
- الالتزام التنظيمي
- سلوك المواطنة التنظيمي.

يلاحظ على البنود السابقة أن بعضها يمكن التعبير عنه بشكل نقدي والبعض الآخر يتم قياسه من خلال المداخل السلوكية بطريقة غير نقدية.

وتتمثل البنود التي يمكن التعبير عنها في شكل نقدي في الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتنمية، التعويضات والميزات الإضافية. أما البنود التي يصعب التعبير عنها في شكل نقدي فإنه يتم قياسها سلوكياً، وتشمل هذه البنود العوامل المؤثرة في الدافعية للعمل، والاتجاهات متمثلة في الرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي، الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي.

نموذج آخر لقياس رأس المال البشري على النحو التالي:

قيمة رأس المال البشري = دالة في (تكاليف الاستقطاب + تكاليف الاختيار + تكاليف التعويضات + تكاليف التدريب والتنمية + تكاليف الميزات الإضافية + قيمة الرضا الوظيفي + قيمة دافعية العمل + قيمة الاندماج الوظيفة + قيمة الالتزام التنظيمي + قيمة سلوك المواطنة التنظيمي)

تعريف المصطلحات الدارجة بالنموذج :

1- **الاستقطاب** هو تكلفة الأنشطة التي تستخدمها المنظمة لجذب الأفراد الذين تتوافر لديهم القدرات والاتجاهات المطلوبة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

2- **الاختيار** هو تكلفة الخطوات التي يتم بمقتضاها اختيار المنظمة لأفضل الأفراد الذين تتوافر لديهم الصفات والخصائص المطلوبة وذلك من بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.

3- **التعويضات** هي كل ما يتم دفعه للأفراد في شكل نقدي سواء في صورة مرتب أو حوافز نقدية أو عمولات أو غيرها.

4- **الميزات الإضافية** هي جميع التعويضات غير المباشرة التي يحصل عليها الفرد طالما استمرت عضويته في المنظمة مثل التأمين على حياة العاملين

والأجازات المرضية، والأجازات المدفوعة، وإجازات وضع للسيدات والعاملات، وأجازة أداء الشعائر الدينية.

5- التدريب وتتضمن تكاليفه عدة بنود مثل: تكاليف إعداد وتخطيط برامج التدريب وتكاليف إعداد المادة التدريبية، وتكاليف الأدوات المساعدة فى العملية التدريبية وتكلفة الوقت المستغرق في التدريب سواء من جانب المدرب أو المتدرب، وذلك بالنسبة لبرامج التدريب التي تعقد بالمنظمة.

6- إدارة الموارد البشرية: Human Resource Management
منهج للتعامل مع القوى البشرية، يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة وعلى أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين تحقيق طموحات الأفراد. ويعتبر الأفراد أهم أصول المنظمة والأساس في تحقيق نجاحها.

7- استراتيجيات الموارد البشرية: Human Resource Strategie
مجالات العمل والممارسة التنفيذية الفعلية في مجال الموارد البشرية والتي تكون في شكل خطط عمل تفصيلية قابلة للتنفيذ .

8- دافعية العمل: تعرف الدافعية بأنها مجموعة من العمليات تتعلق بإثارة، توجيه، واستمرار السلوك الإنساني لتحقيق هدف معين. وفقاً لنظرية التوقع يتحدد مستوى دافعية الفرد على أساس التفاعل بين ثلاثة أنواع من المتغيرات (Nadler and Lawler 1977) هي: إدراك الفرد للعلاقة بين جهوده في العمل ومستوى أداؤه. ويطلق على هذه العلاقة (التوقع Expectancy). إدراك الفرد للعلاقة بين أداؤه في العمل والنواتج. وتسمى هذه العلاقة (الأداتية أو الوسيلية Instrumentality). اهمية أو قيمة النواتج بالنسبة للفرد، ويشير هذا الجانب إلى درجة رغبة الفرد فى الحصول على النواتج المرتبطة

بالعمل. وفقاً لنظرية التوقع يتحدد مستوى الدافعية للعمل تبعاً للمعادلة التالية:

الدافعية للعمل = (الجهد ← الأداء) (الأداء ← النواتج).(أهمية النواتج)

= التوقع × الوسيلية (الأداتية)× أهمية النواتج.

9- الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه حالة سرور أو مشاعر إيجابية تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية. ويتحدد الرضا الوظيفي وفقاً للتفاعل بين العناصر المكونة لبيئة العمل وهي خصائص الوظيفة، خصائص المنظمة، خصائص العاملين. ويتم قياس الرضا الوظيفي عن كل جانب من جوانب العمل والتي يمكن تلخيصها في ثلاث مجموعات تتمثل في: خصائص الوظيفة، الظروف المحيطة، سياسات المنظمة. ولقياس الرضا الكلي يتم تجميع الرضا الخاص بالجوانب الثلاثة المذكورة. (Smith, et.-al. 1969)

3- **الاندماج الوظيفي:** يعرف الاندماج الوظيفي بأنه درجة الارتباط النفسي للفرد بوظيفته، ويعبر عن المعتقدات الفكرية للفرد تجاه وظيفته. (Kanungo 1982) ويتكون مقياس الاندماج الوظيفي من عشرة عبارات على مقياس ليكرت الخماسي تتراوح بين موافق جداً، وغير موافق على الإطلاق، ومن أمثلة هذه العبارات تتركز معظم اهتماماتي حول وظيفتي.

4- الالتزام التنظيمي:

يعرف (Madway, et.-al. 1981) الالتزام التنظيمي بأنه إعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر

عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها، ويشمل هذا التعريف ثلاثة عناصر:

- قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة.
- الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة.
- رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة.

ويتكون مقياس الالتزام التنظيمي من اثني عشر عبارة على مقياس ليكرت الخماسي، ومن أمثلة هذه العبارات اعتبر مشاكل هذه المنظمة وكأنها مشاكلي.

(Meyer and Allen 1990)

5- سلوك المواطنة التنظيمي:

يعرف سلوك المواطنة التنظيمي بأنه تلك السلوكيات التي تؤدى اختيارياً بالإضافة إلى الدور الرسمي المحدد للفرد، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية، أي أنها سلوكيات بناءة، إضافية، وقد يكافأ عليها الفرد وفقاً لنظم المكافآت، كما أنها سلوكيات إيجابية.

(George and Brief 1992)

ويقاس سلوك المواطنة التنظيمي بواسطة مقياس (Pearce and Gregerson 1991) والذي يتكون من عشر عبارات على مقياس ليكرت الخماسي، ومن أمثلة هذه العبارات. يعمل الفرد قبل أو بعد مواعيد العمل الرسمية لإنجاز مهام مطلوبة منه.



الفصل الثامن

العملية الإنتاجية

[الإدارة بالأهداف والنتائج]

مقدمة :

لقد حظي موضوع الإنتاجية بالكثير من الاهتمام خصوصا في السنوات الأخيرة الماضية، فهي أحد المفاتيح الهامة لزيادة معدلات النمو السنوية و الارتقاء بالقدرة التنافسية و الميزة النسبية للسلع، ولا تزال قضايا الإنتاج والتنمية هي الشغل الشاغل في الدول الفقيرة والغنية، وتبذل الدول جهودا غير عادية في سبيل زيادة طاقات الإنتاج ورفع مستوى المعيشة للمواطنين وبرغم ما يبذل من جهد وما ينفق من استثمارات وما سيتحدث من أساليب الإنتاج والتكنولوجيا المتجددة، فإن القناعة الأساسية عند الكثيرين أن طاقات المورد البشري لم تستثمر بعد الاستثمار الصحيح، وان عطاء العاملين في أي موقع أو مستوى لا يمثل بعد كل ما يمكن (أو يجب) أن يعطيه لبلده. من هنا فلا تزال قضايا إدارة الأفراد تمثل مدخلا هاما من مداخل تحسين الإنتاجية وتطوير كفاءة الإنتاج في مختلف مواقع العمل سواء بأجهزة الحكومة والمحليات، أو في شركات وهيئات القطاع العام الخاص.

وهناك عدداً من العوامل التي تؤثر على إنتاجية العمل و ترفع من مستوى الإنتاجية، أهمها:

1 – الاستثمار في المورد البشري: يقصد به الاستثمار في الأيدي العاملة الحالية و الأخرى الجديدة التي يمكن أن تدخل سوق العمل، بهدف خلق قوة عاملة مزودة بالمهارات و القدرات اللازمة لتأدية العمل بكفاءة عالية.

2 – حجم و مستوى كفاءة عناصر الإنتاج الأخرى: إن قدرة عنصر معين على المشاركة بكفاءة في النشاط الإنتاجي، تتوقف على مستوى كفاءة العناصر الأخرى. فنجد أن إنتاجية عنصر العمل مثلا، تزداد بارتفاع كفاءة رأس المال و عنصر التنظيم، كما أن توافر الأيدي العاملة الماهرة و الآلات الحديثة ذات الجودة العالية لا يكفي لبلوغ المستويات المرتفعة لإنتاجية العمل ما لم يتم التنسيق بينهم بطريقة رشيدة و هذا هو دور التنظيم.

3 – الظروف السائدة في سوق العمل: العلاقة بين عرض الأيدي العاملة و الطلب عليها ينعكس على التوازن أو الاختلال في سوق العمل، و لاشك أن حالة هذا الأخير لها تأثيرها الجوهري على مستوى إنتاجية عنصر العمل:

- فإذا كان سوق العمل في حالة توازن، أي أن الطلب على العمل يعادل عرضه، فإن كل فرد قادر و راغب في العمل يضمن وجود فرصة له، مما يعطي الاقتصاد حرية اختيار العناصر الإنتاجية الأكفأ و استغلالها بكامل طاقته.
- أما إذا كان العمل يسوده الاختلال بمعنى أن العرض لا يساوي الطلب، و منه نميز حالتين:

- إذا كان الطلب على العمل يفوق عرضه، و عنصر العمل يتسم بالندرة، فيجب الأخذ بالأمرين التاليين:

أ – تزويد العامل بالمهارات الحديثة و الارتقاء بمستوى التعليم لرفع كفاءة الأيدي العاملة الجديدة، و ذلك من أجل تعويض النقص العددي في العمال، و محاولة استغلال عرض العمل المتاح إلى أقصى درجة ممكنة، من جهة أخرى يمكن أن تكون ندرة العمل سببا في إرهاق العاملين، مما يؤثر سلبيا على إنتاجيتهم، و بالتالي نلاحظ أن هناك أثرين متناقضين الأول إيجابي و الثاني سلبي على مستوى الإنتاجية.

ب – الاتجاه نحو الطرق الإنتاجية الأكثر كثافة في رأس المال، إذ أنها تتميز بارتفاع معاملات رأس المال.

فيصحبها تحسن مستمر في إنتاجية العامل، إلا أن هناك حد معين للتوسع في استخدام رأس المال على حساب العمل، إذ أن الاستمرار في إحلاله يسبب تقييدا لنمو الإنتاج و خفض معدلاته.

- أما إذا كان الاختلال في شكل زيادة عرض القوة العاملة بالنسبة للطلب، أي فائض عمل لا يجد مجالا لاستيعابه، فهذا يؤدي إلى:

أ – تشغيل هذا الفائض في أي عمل، حتى و لو كانت بطبيعتها غير منتجة، بأجر يمكن أن يكون منخفضا.

ب – الاتجاه نحو الطرق الإنتاجية كثيفة العمل تحت ضغط فائض العمل، و هذه الطرق يمكن أن تكون من زاوية الكفاءة الإنتاجية أقل من الطرق كثيفة رأس المال، هذا الأخير الذي نقصه يمكن أن يكون سببا في تطبيق طرق إنتاجية غير مثلى، تعكس توزيعا غير كفء للموارد، مما يؤدي إلى إنتاج السلعة بتكلفة أعلى فتضطر المؤسسة إلى :

(*): معامل رأس المال: يمثل عدد الوحدات من رأس المال مقابل وحدة واحدة من العمل، و يعتبر مؤشرا هاما لمستوى إنتاجية عنصر العمل، فكلما ارتفع المعامل، كلما تأثرت إنتاجية العمل طرديا.

التقليل من حجم إنتاجها بما يتوفر لديها من موارد، و هذا من شأنه إنقاص الإنتاجية.

4 – مستوى تشغيل الموارد: إن كفاءة تشغيلها تقتضي استخدام كل عنصر بكامل طاقته، لأن وجود طاقة عاطلة، يؤثر عكسيا على مستويات الإنتاج، و مهما تعددت الأسباب فالنتيجة هي انخفاض كفاءة عنصر العمل.

5 – مستوى التقدم الفني: ينتج عن الابتكارات الحديثة الوصول إلى أساليب إنتاجية أكثر كفاءة بمعنى، إمكانية إنتاج نفس الحجم من السلع بحجم أقل من الموارد، أو الحصول على حجم أكبر من السلع بنفس القدر من المدخلات، و قد ينصرف أثر هذا التقدم إلى مستوى جودة السلع و بنفس التكلفة.

ثانيا: التأثير المتبادل بين الإنتاجية و الأجر باعتباره كعامل محدد للإنتاجية: يجب أن يعكس الأجر كل تغير يطرأ على إنتاجية العمل، فمن حق العامل أن تترجم الزيادة في إنتاجيته إلى زيادة في الأجر، لأنه في النهاية هو المحرك لمجهوده و هو الدافع لتحسين أداؤه، وإذا لم يحصل على قيمة مساهمته في الإنتاج، فإن إقباله على العمل لا بد أن يضعف و من ثم تنخفض إنتاجيته، و هذه أهم عوامل التأثير المتبادل بينهما:

1- أثر الأجر على إنتاجية العمل: إن الارتفاع في الأجر يمكن أن يمارس تأثيرا إيجابيا على إنتاجية العمل ب:

- توفير مستوى غذائي و صحي أفضل، مما يجعل العامل أكثر قدرة على أداء عمله.
- إرتفاع مقدرة العامل على تمويل النفقات اللازمة لتحسين مستوى مهاراته و اكتساب خبرات جديدة و ذلك عن طريق التعليم و التدريب، مما يؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية العامل.
- يكفل ارتفاع الأجر تذليل الصعوبات المادية التي يمكن أن تواجه العامل، بما يضمن انصرافه بكامل طاقته إلى عمله و ينتج عن ذلك تحسين في إنتاجيته.
- تشجيع العامل على زيادة إتقان العمل، طالما أن هناك مقابل لكل تحسن في مستوى إنتاجيته.
- يمكن أن يكون الارتفاع في الأجر سببا في تقليل ساعات العمل اليومية و تمتع الفرد بوقت فراغ أطول يكفل له الراحة اللازمة لتجديد نشاطه، الأمر الذي يجعل العامل أكثر إقبالا على العمل، و بالتالي أكثر إنتاجية.

هذا، و من الطبيعي جدا أن انخفاض الأجر يؤثر سلبيا على مستوى الإنتاجية، لانعدام الحافز نحو تحسين الأداء.

2- أثر تغير إنتاجية العمل على الأجر: يتأثر الأجر بتغير الإنتاجية بطريقتين، طريق مباشر و آخر غير مباشر:

- التأثير المباشر: يتمثل في أن تحسين إنتاجية العمل يعتبر مبررا مقبولا للمطالبة برفع الأجور، فيتحمل أصحاب المؤسسات تكلفة إضافية ما دام الإنتاج يتزايد.

أما التأثير غير المباشر: فيكون من خلال تغير الطلب على العمل من طرف المؤسسة، إذ أن زيادة إنتاجية العمل تعزى إلى طلب المزيد من العمال، حيث أن تزايد الطلب على السلع المنتجة من شأنه أن يشجع على التوسع في الإنتاج و طلب عمالة أكبر، و بالتالي إعطاء أجر أعلى. و بالعكس، لو أن سوق المنتجات عرف عرضا وفيرا، فإن المؤسسة ستحجم عن زيادة نشاطها لأن الفائض من إنتاجها لن يجد الطلب الذي يمتصه، وعندها لن يؤثر الارتفاع في إنتاجية العمل أو حتى عدد العمال المساهمين في الإنتاج على الأجر تعتبر إدارة الأفراد كوظيفة متخصصة في مجال إدارة القوى العاملة، جديدة الظهور في ميدان الأعمال نظراً لتطور مفهوم الفرد وكيفية التعاطي معه، حيث ترسخت الحاجة إلى اعتماد هذه إدارة في الهياكل التنظيمية للمنظمات الاقتصادية في العصر الحديث.

هذا وقبل نضوج وظيفة إدارة الأفراد تطورت النظرة إليها وفقاً للمراحل التالية :

1. الاهتمام بالإنتاج وزيادته من جهة مع وجود نقص في القوى البشرية من جهة أخرى.
2. التطبيق السيئ لمبادئ إدارة العلمية
3. تفرغ الإدارة العليا للإنتاج ومشاكله
4. ظهور المدارس المختلفة التي ركزت على العلاقات الإنسانية، المعنويات والدافعية

5. ظهور النقابات العمالية ودورها في الدفاع عن مصالح الموارد البشرية وصيانة مصالحهم

6. تدخل الدولة عن طريق إصدار القوانين لرسم العلاقات بين الموارد البشرية وأرباب العمل

7. التطور التكنولوجي ومتطلبات الموارد البشرية لمواجهة هذا التطور

8. التطور الذاتي للمنظمات الاقتصادية وانعكاسه على جميع الموارد البشرية

9. تطبيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية عن طريق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج

10. زيادة وعي ثقافة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وانعكاس ذلك على تطلعاتهم الحالية والمستقبلية

11. نشوء جماعات العمل وتعاظم أهميتها في جذب الأفراد داخل التنظيم، ولما لتأثيرها من نتائج قد تكون إيجابية أم سلبية

إن تحليل المراحل السابقة، ليعطي دلالة واضحة على تطور وتغيير جذري في النظرة إلى وظيفة إدارة الأفراد ما بين الأمس واليوم، ولكن مع عدم التقليل من أهمية ظواهر كل مرحلة يبقى الفرد أو العنصر البشري أو الإنسان هو المتغير الأساسي الذي قلب موازين هذه النظرة، وللدلالة على ذلك لا بد من تحليل بسيط لكافة عناصر الإنتاج.

عناصر الإنتاج :

للدلالة على أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية لا بد من تحليل هذه العناصر والتي تتكون من : الموارد المالية، الآلات والمعدات، المواد الخام، الوقت، والموارد البشرية.

- الموارد المالية : ويقصد بها كافة الأموال التي تستثمرها المنظمة طوال بقائها في السوق، ولكن من يتولى استخدام هذه الأموال بكفاءة وفاعلية؟

- الآلات والمعدات : وهي كافة الآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية، ولكن من يتولى استخدام هذه المعدات والآلات بكفاءة وفاعلية؟

- المواد الخام : وهي المواد الخام المستخدمة في الإنتاج وقد تكون مادة خام، مادة نصف مصنعة أو مادة مصنعة، ولكن من يتولى استخدام هذه المواد بكفاءة وفاعلية؟

- الوقت : إن عنصر الوقت هو العنصر الإنتاجي الوحيد الموزع بعدالة بين البشر غير العناصر الإنتاجية السابقة، ومع ذلك كيف ومن يستخدم هذا العنصر بكفاءة وفاعلية؟؟

- إن العنصر البشري هو العنصر الوحيد القادر على حسن استخدام هذه العناصر الإنتاجية المتاحة بالكفاءة والفاعلية المطلوبين.

وبالتالي فإن كفاءة أداء هذا العنصر يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمنظمة.

لذا فإن الاهتمام بهذا العنصر في العصر الحديث، قد أدى إلى تطور المفاهيم المتعلقة بإدارة الأفراد من حيث دورها واختصاصها في المنظمات الاقتصادية المعاصرة والانتقال من الدور التقليدي الذي يتولى :

1) القيام بالإجراءات المتعلقة بالتعاقد مع الموارد البشرية حسب توجيهات متخذي القرارات في المنظمة

2) اتخاذ الإجراءات التنفيذية والخاصة بتسجيل حضور وغياب الموارد البشرية

3) القيام بالإجراءات المتعلقة بصرف المستحقات

4) إمساك السجلات والملفات الخاصة ببيانات الموارد البشرية

5) متابعة شؤون الإجازات والعلاج والنقل.الخ.

إلى دور حديث يقوم على التخصص فى إدارة الموارد البشرية بهدف بناء هياكل تنظيمية ،يكون فيها الفرد الدعامة الأساسية للأداء والكفاءة الإنتاجية، أما مقومات هذا الدور فهي الإجابة على التساؤلات التالية :

1- كيف تستطيع المنظمة توفير الأفراد اللازمين والاحتفاظ بهم؟

2- ما هي أفضل الطرق والمصادر للبحث عن الأفراد واستقطابهم للعمل في المنظمة؟

3- ما هي أفضل الطرق لتحديد دفع الرواتب والمكافآت والحوافز؟

4- كيف يمكن تدريب الموارد البشرية وإعدادهم وترقيتهم؟

5- ما هي اتجاهات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة ولمناخ العمل وكيف يمكن تسخيرها لصالح المنظمة؟

6- ما هي الالتزامات القانونية والضمانات التي يحددها القانون في علاقة الفرد(الموظف)بالمنظمة؟

بعد هذا التحول في الرؤية لوظيفة إدارة الأفراد باعتبارها إحدى أهم الإدارات في المنظمات الحديثة فإنه يمكن تعريفها بأنها :"النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة".

أهداف إدارة الأفراد من الناحية الإنتاجية :

يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في"تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل والراغبة فيه ،تشكل قوة الدفع الأساسية للمنظمة في الوقت الحاضر وفي المستقبل"من هذا الهدف الشامل لإدارة الأفراد نوجز الأهداف الموجهة إلى الناحية الإنتاجية كما يلي:

- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة
- تنمية الموارد البشرية وتطوير أداؤها،تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم مادياً ومعنوياً
- صيانة الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء
- المحافظة على الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة،وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنظمة

بناء على ما تقدم، إن تحقيق هيكل أهداف المنظمة في العصر الحديث،يتوقف بالدرجة الأولى على الرؤية الواضحة لظروفها وللبيئة التي تعمل في إطارها،وتتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور إدارة الأفراد في هياكلها التنظيمية،الذي يعكس أهدافها وسياساتها من خلال تحسين وتطوير أداء القوى البشرية فيها وبالتالي الأداء العام للهياكل التنظيمية.

مساهمات وظائف إدارة الأفراد في تحسين العملية الإنتاجية :

لمنظمات الأعمال مجموعة من الركائز تشكل في تكاملها وتفاعلها المسار الطبيعي لها،فإما الانكماش المؤقت،ومن ثم التصفية وإما الديناميكية والنمو، وهذه الركائز هي : الوظائف الإدارية، العمليات الإدارية، اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

أ) الوظائف الإدارية: وهي وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة،هذه الوظائف يتم ممارستها من قبل كافة أعضاء التنظيم أيا كانت مواقعهم في الهيكل التنظيمي.

2) العمليات الإدارية: وهي مجموعة الأنشطة الأساسية اللازمة لتحويل واستخدام كافة عناصر الإنتاج المتاحة إلى سلعة أو خدمة وذلك وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة.

3) اتخاذ القرارات وحل المشكلات وهي العملية التي بمقتضاها يتم مواجهة كافة المواقف التي تستدعي تحليل ما للوصول إلى حلول عن طريق عملية اتخاذ القرارات.

من جهة أخرى لا تتوقف ديناميكية ونمو المنظمة على تكامل وتفاعل هذه الركائز، إنما يمتد هذا التكامل ليشمل التفاعل مع البيئة الخارجية للمنظمة، لما تشكله هذه الأخيرة من تأثير مباشر على مكونات البيئة الداخلية، المنظمة ويستمر هذا التفاعل والتأثير باتجاهين طوال بقاء منظمات الأعمال، هذا وتتكون البيئة الخارجية من :

- البيئة السياسية - البيئة الاقتصادية - البيئة الاجتماعية والثقافية - البيئة القانونية - البيئة التكنولوجية.

من جهة أخرى أدى الاتجاه نحو التخصص وتقسيم العمل في منظمات الأعمال، إلى بروز أهمية العنصر البشري المتخصص في مجال العمليات المتعددة، فتنوعت الاختصاصات والمهارات اللازمة لتشغيل واستخدام عناصر الإنتاج وفقاً لاحتياجات العمليات، مع الأخذ في الاعتبار اختلاف التخصصات والمهارات من مستوى إداري إلى مستوى آخر.

بناء على ما تقدم يتوقف نجاح إدارة على تكامل المكونات والركائز السابقة في علاقاتها التبادلية، وأيضاً في علاقاتها مع البيئة الخارجية، لتشكل في النهاية البعد الحقيقي للعملية الإدارية.

ويتضح من النظرة إلى إدارة كعملية في أبعادها السابقة إلى موقع إدارة الأفراد كإحدى العمليات الأساسية في المنظمة مما يستوجب معه النظر إليها كعملية تتكون من مجموعة من الأنشطة الأساسية والفرعية يمارس من يديرها كافة الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة وأيضا اتخاذ القرارات في إطار من التأثير المتبادل ما بين هذه إدارة وبين البيئتين الداخلية والخارجية.

إدارة الأفراد والروح المعنوية :

تعتبر علوم النفس وأهمها الصناعي والتجاري من أحدث العلوم التي أثرت بشكل واضح، واحتلت مكانة رفيعة لما تقدمه من عون كبير في تحديد وتحليل المشكلات الإنسانية، وفي معرفة اتجاهات الأفراد وحقيقة سلوكهم.

والروح المعنوية في الصناعة تعتبر أحد الموضوعات الهامة التي يعالجها علم النفس الصناعي، والتي نالت القدر الكبير من العناية من جانب رجال إدارة وعلماء النفس في الدول المتقدمة.

ويرجع اهتمام إدارة الأفراد بالتحديد بموضوع الروح المعنوية لضمان فعالية أداء كافة أفراد التنظيم في تحقيق هيكل أهداف المنظمة، ولا شك أن رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم يؤدي بالضرورة إلى ضمان التوافق والتعاون في ممارسة وظائفهم، وبالتالي تعاونهم مع الآخرين لتحقيق الكفاءة للأداء التنظيمي.

تعريف الروح المعنوية :

يدل مصطلح الروح المعنوية على حالة غير ملموسة يحيطها الغموض، لذا من الصعب وضع تعريف دقيق وشامل مما سبب كثيراً من الارتباك والحيرة لبعض الباحثين في تحديد تعريف واضح أو تسمية صحيحة، لذا فقد عرف البعض الروح المعنوية العالية بأنها الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما عرفت بأنها التزام أدبي من قبل الفرد لبذل الجهد اللازم لتأييد سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها.

لا شك أن الفرد ملزم بأداء عمله بطريقة مرضية في مقابل حصوله على الأجر، كما أن رب العمل ملزم أدبياً بدفع الأجر المجزي له وبأن يحسن معاملته، ولكن من جهة أخرى ليس من المسلم به دائماً أن نعتبر الروح المعنوية واجباً أو التزاماً من الفرد يستطيع أن يكرس الوقت والجهد المطلوبين كعوامل وشواهد على الروح المعنوية العالية إلا أنه بالرغم من ذلك تظل روحه المعنوية منخفضة.

ويقصد بالروح المعنوية في العمل أو في المنظمات الاقتصادية ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد الفرد على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يعتريه مزيد من الإجهاد والتعب، إنه ذلك الاستعداد الذي يهيئ للفرد الإقبال بحماس على التعاون و ويجعله اقل استعداداً للميل مع المؤثرات الخارجية وخاصة تلك التي تقوم على الزعم بأن هم المنظمة الأوحد ثم أن تأخذ من الفرد أقصى ما تستطيع من جهد وتعطيه اقل ما يجب من مقابل.

والروح المعنوية صفة جماعية: كما هي صفة فردية، غذ هي تمثل مجموعة العلاقات الإنسانية والاتجاهات الجماعية للأفراد نحو عملهم ونحو علاقاتهم مع المستويات الإدارية التي يعملون معها وكذلك نحو مناخ العمل وظروفه.

لذا فإنه من الثابت أن الروح المعنوية هي عنصر ضروري وهام لتحقيق التعاون التام بين إدارة والأفراد، كما وأن انخفاض الروح المعنوية أو ضعفها يعتبر عقبة كأداء في سبيل تحقيق ذلك التعاون: هذا وتدل الشواهد دلالة واضحة على أنه كلما ارتفعت روح الأفراد المعنوية في العمل كلما أدى ذلك إلى زيادة كفايتهم الإنتاجية، وأن رغبة الفرد في استخدام كل ما لديه من قدرات في أداء عمله أصبحت من العوامل الهامة التي تحدد كفايته الإنتاجية في ذلك العمل، إلا أنه يندر أن يوجد من بين الأفراد من يستخدم كل قدراته في عمله، ومن ثم كان من المتعذر اعتبار إنتاج الفرد محدداً لقدرته على العمل فهو في العادة لا يبذل من الجهد إلا ما يعتبره كافياً للاحتفاظ بعمله والاستحواذ على رضا زملائه ورؤسائه أحياناً؛ ولتلافي أمر انخفاض أجره، من أجل هذا بدأت المنظمات الحديثة تعمل على استخدام الوسائل والطرق التي تساعد على زيادة الرغبة في العمل، وتعتبر الروح المعنوية العالية هي إحدى هذه الوسائل الرئيسية.

محددات الروح المعنوية:

للروح المعنوية أربع محددات أساسية هي:

- الشعور بالانتماء إلى الجماعة مع العمل على تحقيق تعاون هذه الجماعة

- الحاجة لوجود هدف معين يتكاتف الأفراد من أجل تحقيقه
- أن يكون هناك تقدم ملموس نحو الوصول إلى الهدف
- أن يؤدي الفرد عملاً ذا قيمة ونفع لبلوغ الهدف

والواقع أن الأفراد في العمل يزيد ميلهم نحو تكوين مجموعة واحدة أو عدة مجموعات فرعية سواء علم بذلك رجال إدارة أم لا ،ومن الدلائل القوية أن جو العمل لا يصبح جواً مثالياً إلا إذا توافرت فيه حالة يتحقق فيها مستوى عال من الروح المعنوية متى انصهر الأفراد وأصحاب الأعمال أو ممثليهم في مجموعة واحدة، ولقد أصبح من العسير على إدارة الأفراد أن تتجاهل أمر وجود الكيان الاجتماعي للأفراد في المنظمة، وإذا فعلت ذلك فهي إنما تتجاهل حقائق الأمور وبخاصة إذا أصرت على أن هؤلاء الأفراد إنما يعملون من أجل الحصول على مقابل ما فقط.

طرق تنمية الروح المعنوية :

إن خلق الروح المعنوية لا يكون إلا باحتواء جو العمل المحيط بالفرد على الظروف المواتية لتنميتها.

والواقع أن لتحسين ظروف العمل الأثر الكبير في رفع معنويات الفرد، وبالتالي في التأثير على ما يدفعإدارة الأفراد إلى العناية بهذا الأمر بغية الإفادة من القدرات الكامنة لدى أفراد التنظيم التي قد يعجزون عن استغلالها لسوء حالتهم أو عدم ملائمة بيئة العمل لهم، وكذلك إلى إرضاء شعورهم بتهيئة الاستقرار النفسي لهم وتأمينهم في الشيخوخة عند العجز، وبإشراكهم في بعض نواحي إدارة، وفتح مجال التمتع بمزايا مختلف الخدمات التي يمكن للمنظمة أن تقوم بتوفيرها لهم.

بالإضافة إلى ذلك وإلى العناية بأمر العناصر الطبيعية والنفسية المكونة للروح المعنوية- السابق بحثها- توجد عدة عوامل تعمل على تنمية هذه الروح بين الأفراد في المنظمات الحديثة وهي :

- لا بد أن يشعر كل فرد بأن جهوده تكون دائماً موضع التقدير من قبل إدارة
- وجوب تهيئة فرص التعبير عن النفس لكل فرد في عمله وكذلك فرصة أداء العمل بدرجة من الإتقان تجعله يعتز بأداؤه
- وجوب تحرر الفرد من القلق، ومما يساعده على ذلك شعوره بقدر معقول من الاطمئنان بالاحتفاظ بوظيفته
- يجب أن يشعر الفرد بالمحبة نحو رئيسه المباشر، وأن يحس بعدالته وبعده عن محاباة أشخاص على حساب آخرين
- لا بد للفرد أن يجد في محيط عمله جواً اجتماعياً ممتعاً

فإذا ما تحققت هذه العوامل والشروط التي رسخت في شعور أفراد التنظيم وأفكارهم، ارتفعت روحهم المعنوية وأصبح المناخ السائد مساعداً لفاعلية أداء أفراد التنظيم مما ينعكس بالضرورة على الأداء التنظيمي والكفاءة الإنتاجية.

السياسة الخاصة بالروح المعنوية : Policy on Personnel Morale

تسعى إدارة الأفراد إلى الحفاظ على مستوى الروح المعنوية العالية بين الأفراد وخلق أي سياسة تهدف إلى الاحتفاظ والارتفاع بمستوى تلك الروح المعنوية.

وهذه السياسات قد تتطلب القيام بدراسات دورية لاكتشاف مستويات واتجاهات الروح المعنوية، علماً أن بعض المديرين يعارضون القيام بدراسات وأبحاث دورية لاكتشاف مستويات واتجاهات الروح المعنوية، كما أن بعض المديرين يعارضون القيام بدراسة رسمية للروح المعنوية ويشككون في نتائج هذه الدراسات.

مظاهر الروح المعنوية السلبية :

من مؤشرات انخفاض الروح المعنوية- وكما سبق القول - التباطؤ والتوقف عن العمل والاستقالات وارتفاع نسبة الغياب والتأخير ومخالفة اللوائح، هذه كلها مجرد شواهد ومؤشرات تدل على القلق أو عدم استقرار الأداء، وهو ما يحتاج إلى دراسة نماذج منها بشكل منفصل نورده فيما يلي :

- فقدان الاهتمام Lack of Interest إن عدم الاهتمام العالم بالعمل هو من أكثر العوامل التي تسبب عدم استقرار الأداء.. وكثيراً ما يعبر ذلك عن التعب Fatigue والملل..الخ، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية.

- دوران العمل Labor Turnover وهو من أقدم أشكال عدم استقرار الأداء، فإن استخدام الأفراد والاستغناء عنهم وإحلال بعضهم محل البعض، يؤدي إلى عدم الاستقرار.

- المظالم والشكاوي وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها الأفراد بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشراً مباشراً لانخفاض الروح المعنوية الفردية.

- التوقف عن العمل : Work Stoppage تعتبر الإضرابات أكثر مظاهر عدم الاستقرار في الإنتاج، وليس كل توقف عن العمل إضرابا، فهناك الاعتصام وهو عادة ما يكون مقدمة للإضراب.

- الغياب : Absenteeism يعتبر ازدياد معدل الغياب ظاهرة تستحق الدراسة كمظهر من مظاهر انخفاض الروح المعنوية، في الأحوال العادية يكون الغياب العادي هو ستة أيام في السنة بالنسبة للأفراد الذين يتقاضون أجورهم بالساعة، ويمثل ذلك نسبة 3%، وهذا المعدل يتنوع بتنوع الصفات الشخصية ونوع العمل والصناعة والطقس، ولكن إذا زاد الغياب عن المعدل المتوقع، يتوجب على إدارة الأفراد دراسة الأسباب التي أدت إلى زيادة المعدل.

- مشاكل النظام : Disciplinary Problems إن كثرة هذه المشكلات تشير إلى انخفاض الروح المعنوية، ومرتكبي تلك المشكلات والمخالفات يبدون عصبيين ولا يشعرون بالتفاؤل تجاه المنظمة وقد يبدو أحياناً أن مخالفة التعليمات ناشئ عن عدم توجيه أو عدم المعرفة بهذه التعليمات، أو نقص

الإشراف، ولكن الكثير منها يرجع إلى أسباب أكثر عمقاً من ذلك مثل سوء الاختيار أو النقل الخاطئ للفرد من وظيفة لأخرى.

وتتأثر معنويات الأفراد بالقواعد التنظيمية نفسها وبطريقة الالتزام بهذه القواعد، فبعض هذه القواعد غير مقبول منطقياً، وبعضها الآخر مجحف، وقد لا يكون الجزاء متناسباً مع الذنب كما أن عدم دراية وكفاية الرؤساء في فرض التعليمات قد يؤدي إلى عدم الرضا بين العاملين.

- تقييد الإنتاج : Restriction of Production إن تعمد خفض الإنتاج هو دليل على شعور الأفراد بانخفاض الروح المعنوية بينهم، ومعنى تقييد الإنتاج هو أن ينتج الفرد كمية أقل مما يستطيع إنتاجه، وهم بذلك يضعون معدلات للإنتاج يلزمون زملائهم بها، وبذلك فهم يضعون قواعد تحول دون كفاءة العمل، ويمكن دراسة ذلك عن طريق مراجعة الإنتاج بين آن وآخر.

إدارة بالأهداف والنتائج :

توجد مصطلحات كثيرة يستخدمها المؤلفون للتعبير عن إدارة بالأهداف منها :-

1. إدارة بالأهداف والنتائج.
2. إدارة بالنتائج.
3. تخطيط ومراجعة العمل .
4. إدارة بالأهداف والأولويات .
5. إدارة بالاتفاق.
6. إدارة بالالتزام.
7. إدارة بالرقابة الذاتية.
8. إدارة بالإنتاجية.
9. إدارة بالجهد الجماعي لتحقيق الأهداف.
10. إدارة بالعقود.

ويشير (دركر) وهو من أول من أشار إلى هذا الأسلوب الجديد إن إدارة بالأهداف والرقابة الذاتية هو أسلوب يعبر عن فلسفة إدارية ترتكز على الجانب الإنساني – دوافع الإفراد وسلوكهم وأداؤهم –:وتشمل الوظائف الكلية لإدارة ويمكن ان يطبقها كل المديرين على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية .

ويرى (همبل) إن إدارة بالأهداف نظام حركي يعمل على دمج أهداف المنظمة وأهداف المديرين ويركز (مالي) أنها تعبر عن إستراتيجية للتخطيط وتحصيل النتائج بالشكل الذي يحقق أهداف إدارة ويقابل حاجات الإفراد وتقوم هذه الإستراتيجية على فكرة أساسية هي تحديد أهداف واقعية بواسطة أعضاء إدارة والعمل على تحقيقها في ضوء معايير رقابية تشجع ذاتية المديرين والحرية الفردية .

ويحاول (البرخت) أن يصل إلى تعريف شامل لإدارة بالأهداف برمج فيها عددا من أفكار الباحثين في هذا الشأن فيذكر أنها نمط سلوكي للمدير يقوم بمقتضاه بدراسة المستقبل المتوقع والفرص المحتملة للتطوير وقيادة أفراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة وفى نفس الوقت دفعهم لتحقيق الأهداف الشخصية .

ويشير (كمال درويش) إلى إن إدارة بالأهداف تركز على وضع الأهداف للهيئة أو المؤسسة ككل في شكل خطوط واضحة المعالم وكذلك وضع أهداف كل منصب من المناصب الإدارية والتنسيق بين هذه الأهداف بحيث تكون الأهداف للمناصب الإدارية المختلفة هي الأصل لكل نشاط وكذلك لكل تغيير وكل لائحة وكل تحسن وكل عملية تقويم .

فلسفة إدارة بالأهداف :–

1. يعتبر العنصر الإنساني احد العوامل الحاسمة في عمل الأجهزة وتحريكها وكذلك وضع الخطط وتنفيذها حيث أن النظرة المتشائمة تصف الإنسان بالكسل والسلبية وكرة العمل وضعف الطموح في حين أن النظرة المتفائلة بصفة بالنشاط والايجابية وحسن العمل وتنوع الدوافع .

2. يصاحب مفهوم النضوج والرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية مفهوما آخر هاما هو قابلية الإنسان للتقدم والتطور والابتكار والتجديد وذلك بعكس النظريات التقليدية في إدارة التي تتوقع من الأفراد الأداء العادي او الجيد والالتزام باللوائح فحسب .

3. تنطلق إدارة بالأهداف وليست الأنشطة أو الأفعال أو ردود الأفعال وذلك أن الهدف أو النتيجة هو الرباط النفسي الذي يجمع الأفراد ويوحد جهودهم ويوجه أفكارهم نحو تحقيق الأهداف

4. تزيد مساهمة المديرين والإفراد في تحقيق أهداف المؤسسة إذا فهموا وتعرفوا على الأهداف وكذلك الرابطة بين هذه الأهداف وأهدافهم الشخصية وكيف يمكن ان تحقق أهداف المؤسسة أهدافهم الشخصية .

5. مصالح الأفراد ومصالح المؤسسة ليست بالضرورة متعارضة أو متناقضة أو أنها كذلك في كل الأوقات

6. لا توجد طريقة مثلى للأداء وإنما تستخدم الطرق المناسبة للداء من خلال تواصل المديرين والإفراد العاملين تحت قيادتهم في حدود الإمكانيات والظروف والمتطلبات التي يضعونها سويا ويتفقون على تحقيقها

7. للقيمة الداخلية للعمل وزن كبير عند الأشخاص الناضجين تلك القيمة يستمدها الفرد من أداؤه لعملة.

تطور الأداء بالأهداف :-

يمكن النظر إلى إدارة بالأهداف من ثلاث زوايا :-

1. الزاوية الأولى : إدارة بالأهداف تعبر عن نظام لتقويم الأداء تستخدم فيه معايير محددة لقياس الأداء وقوامها النتائج المتوقعة من الأفراد.

2. الزاوية الثانية : إدارة بالأهداف تحاول أن تجيب على أسئلة تخطيطية ورقابية محددة.

الأسئلة التخطيطية هي :-

1. ما الذي يجب أن تعمله؟
2. متى يجب عمله؟
3. ما التكلفة؟

الأسئلة الرقابية :-

1. ما المستوى المرضى للنتائج.
2. ما المعدل المطلوب للتقدم.
3. ما العلاج المطلوب لتصحيح الأخطاء.

3. الزاوية الثالثة :-

إدارة بالأهداف أسلوب شامل للتطوير وطريق جديدة للتفكير ومنهج عضوي متحرك يجمع وظائف إدارة

إدارة بالأهداف في عشرة مبادئ:-

تعتبر إدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في إدارة وقد قام بيتر دراكر بوضع أسس هذا الأسلوب الإداري وتبعه العديد من المفكرين الإداريين .

والنقاط العشر الأتيه تقدم ملخص سريعا لهذا الأسلوب :-

1- تمثل إدارة بالأهداف تطويرا للعلوم السلوكية في إدارة وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسئولية وغيرها

2- تركز إدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه في تحديد أهداف منظمته في جميع المستويات الإدارية ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين

3- ان المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدى بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها ويؤدى هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء

4- يعتمد هذا الأسلوب على افتراضيان آن الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وان المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته وانه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته

5- تعتمد إدارة بالأهداف على أن المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها ويودون أن تقاس فاعلية أداؤهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف

6- تمر إدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسيه

أ- يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها .

ب- يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محدده .

ت- يتناقش الرئيس المرؤوسون حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة نهائيه .

ث- يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس .

ج- يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ .

7 – يجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وان تكون محدده بوضوح وان يمكن قياسها وان تكون قابله للتغيير مع تغيير الظروف

8- إدارة بالأهداف هو أسلوب إدارة وجها لوجه آو فردا لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب أداؤه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية أو لتطويع العمل وأهداف للظروف الشخصية للإفراد

9- يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والإفراد على مدى تحقيقهم للأهداف كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق اى إن هناك ربط بين الادعاء (تحقيق الأهداف) والحوافز

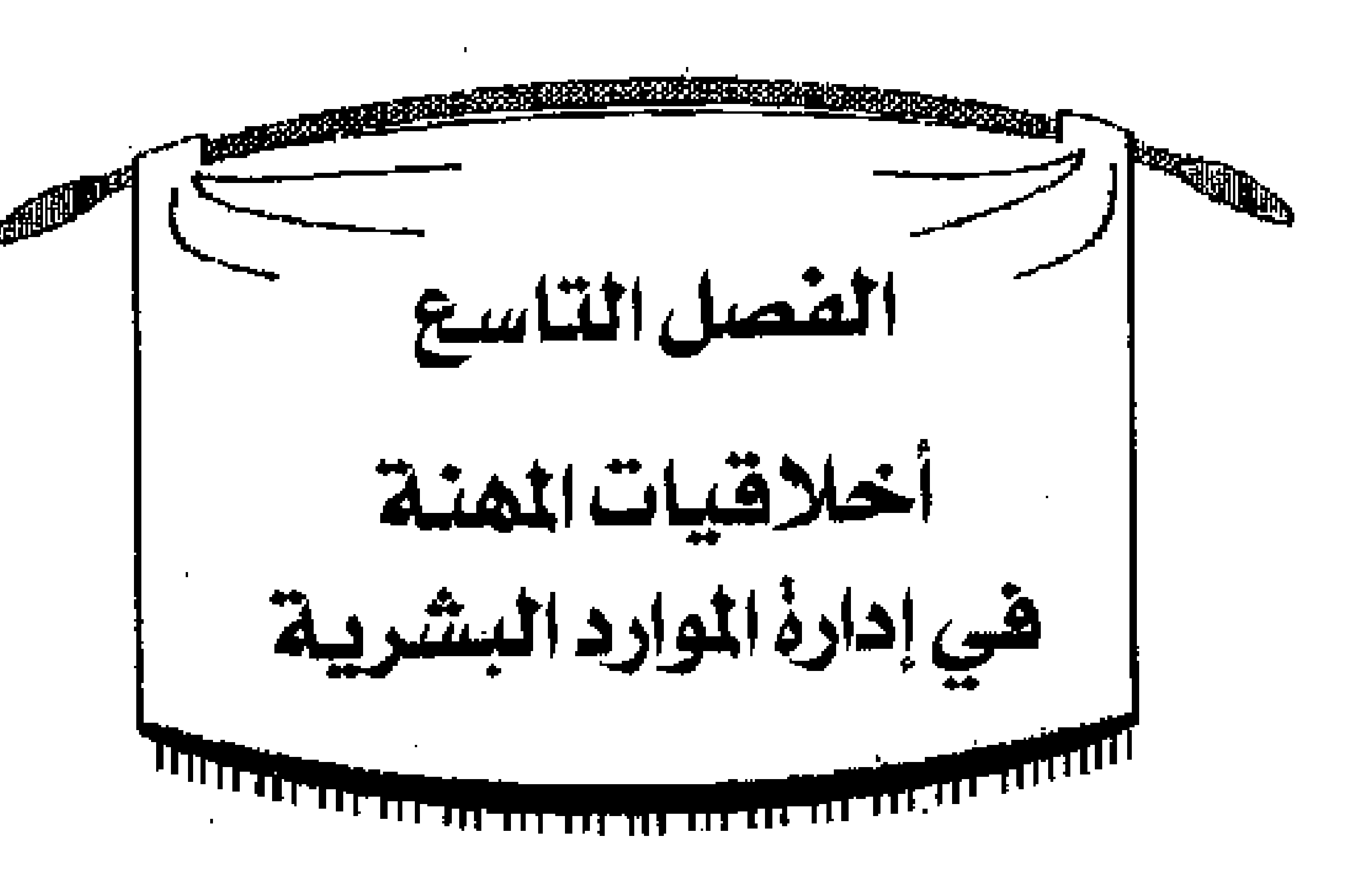
10- يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الإفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع.

بطاقة ورشة عمل رقم (4)

عن موضوعات الباب الرابع

الباب الخامس
قضايا معاصرة
في إدارة الموارد البشرية

- أخلاقيات المهنة في إدارة الموارد البشرية
- إدارة الأفراد بين "النقابات العمالية - منظمة العمل الدولية – منظمة حقوق الإنسان"


الفصل التاسع
أخلاقيات المهنة
في إدارة الموارد البشرية

المقدمة

تعد أخلاقيات الوظيفة العامة من أساسيات النجاح لأنها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها وكذلك ثقة المجتمع . إن الالتزام بالأخلاقيات الوظيفة العامة سوف يقود إلى تطوير العاملين ويعكس الاهتمام الذي يوليه الموظف للالتزام بعناصر أخلاقيات المهنة كالشفافية والنزاهة، حيث إن عدم الالتزام سوف يؤثر بشكل مباشر على سمعة وهيئة المنظم . وانطلاقاً من اهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة ودورها في تعزيز أداء الأعمال الإدارية لما لها من تأثير ايجابي على موقف المنظمة الأخلاقي تجاه موظفيها وأجهزتها وتقليل الأعباء المترتبة عن تشوه صورتها أمام المجتمع الذي تعمل فيه.

لذلك يهدف هذا الفصل إلى:

- التركيز على معرفة أخلاقيات الوظيفة العامة
- التحقق من مدى إدراك العاملين في الوظائف العامة عن أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها في تحسين الأداء.

وفيما يلي المحاور التي ستطرق إليها هذا الفصل:

- أخلاقيات الوظيفة العامة – المفهوم والأهمية
- عناصر أخلاقيات الوظيفة العامة
- مصادر أخلاقيات الوظيفة العامة
- المعايير الأخلاقية المهنية للوظيفة العامة
- اثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة على تحسين الأداء

أخلاقيات الوظيفة العامة:

أن تنمية الالتزام بالمثل والقيم الأخلاقية والاعتبارات القانونية والسلوكيات الايجابية تعتبر من الفلسفات الرئيسية التي ينبغي وضعها في المقام الأول وان تسير في فلكها جميع الفلسفات الأخر المنشودة التي توصل جميعاً نحو تحسين الأداء وبالتالي تحسين رفاهية المجتمع .

إن فاعلية الإنسان وكفاءته ترتبط وتتأثر بإيمانه العميق واقتناعه بالقيم الأصيلة والمثل الأخلاقية العالية التي تدفعه إلى تنمية معارفه العلمية ومهاراته السلوكية والعلمية نحو تحسين الأداء ومن ثم فان القيم الأخلاقيات تؤثر في السلوك تماماً كما تمثل المفاهيم العلمية والنظريات وان التحدي الكبير لمنظماتنا لا يمكن فقط في القدرة على استيعاب المعرفة والتكنولوجيا بقدر ما يمكن في القدرة على صياغة قيم أخلاقية وحضارية ومؤسسية جديدة في إطار تراثنا وثقافة المجتمع وشرائعه السماوية ولا يتأتى ذلك إلا من خلال دراسة الواقع وما يرتبط به من ظواهر ايجابية أو سلبية في الوحدات الإدارية ومن ثم فان التعرف على وتبني القيم والمثل الأخلاقية الايجابية التي تمكن من دعم الظواهر الايجابية ودحر الظواهر السلبية وإعداد الإستراتيجية الفعالة التنمية الالتزام بها ودعمها أو إجراء التعديلات عليها كلما تطلبت الضرورة ذلك سوف يطلعها على الطريق الصحيح نحو التقدم ومواكبة حركة التطور.

اتساقاً مع ما ورد أعلاه نجد أن أخلاقيات الوظيفة العامة تتمثل بمدى التزام الموظف بواجباتها الوظيفية كما يحددها القانون ويعتبر الموظف مقيداً بقواعد العمل وتعليماته ولعل من أهم صفات التي تمتا بها الوظيفية العامة هي حرص الموظف على المصلحة العامة والقبول بعد الخدمة العامة والسؤال الذي يطرحه نفسه في هذا السياق ما هي الوظيفة العامة اطلعت الدراسات الخاصة بالوظيفة العامة مكانة مرموقة في نطاق إدارة العامة وفي نطاق القانون الإداري وشغلت الفكر الإداري والقانوني والاقتصادي في مختلف ا رجاء العالم.

يرجى اصطلاح الوظيفة العامة إلى الكثير من المعاني المختلفة ذات المفاهيم المتغيرة المضمون حيث يعرفها (الاشيحة وآخرون 1990) على أنها الوحدة الأساسية للعمل في الهيكل التنظيمي للتنظيم وهي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات المتكاملة والمتجانسة التي يجب ان يؤديها شخص واحد

تتوافر لديه شروط التأهيل المحدد لإشغال الوظيفة في التعليم والخبرة والتدريب والمعارف والقدرات والمهارات التي حددتها أو فوضت تحديدها التي السلطة المختصة أما (عبد الهادي 1996) فقد ذهب إلى ابعد من ذلك وعرفها مجموعة واجبات ومسؤوليات تعرضها السلطة المختصة أو تطلب خدمات شخص واحد وبناء عليه فهي الوحدة الأساسية في التنظيم الإداري التي تتميز عن مشاغلها بواجباتها ومسؤوليتها 0 ويرى آخرون بان الوظيفة العامة هي عبارة عن اصغر وحدة في التنظيم وهي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات في مستوى معين من الصعوبة تحدث لتحقيق هدت في التنظيم ويقوم بأداء الإعمال المرتبطة بها شخص يحمل مؤهلات بشأنها تعينه سلطة ذات أختصا ص وينال مقابل ذلك المراتب والامتيازات الأخرى (حبيش 1996).

بعد استعراض التعاريف المختلفة بمفهوم الوظيفة العامة يمكن طرح التصديق الإجرائي التالي مجموعة من المهام والمسؤوليات يتم صياغتها في ضوء القيم والمبادئ الأخلاقية هدفها خدمة المصلحة العامة يقابلها تقع شاغليها بحقوق وامتيازات الوظيفة التي يشغلها وينص عليه في قوانين وأنظمة الخدمة المدنية المعمول بها دون أن يترتب على ذلك أية أحقية لشاغليها إذا اخل باي من واجباتها.

إما أهداف أخلاقيات الوظيفة العامة فتتناظر من خلال محورين رئيسين أولها علاقة الموظف بالجهود والمجتمع إما الثاني فتحدد من خلال علاقة الموظف بعمله والمعبر عنها باحترامه الجمهور، عدالة الموظف وعدم تحيزه في التعامل مع الآخرين وعدم تفعيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة أم المحور الثاني من خلال علاقة الموظف بالقوانين والأنظمة والتعليمات من خلال التطبيق السليم لها وعدم استغلال موقعه الوظيفي والحفاظ على المال العام واحترام وقت العمل.

عناصر أخلاقيات الوظيفة العامة:

تعرض عدد من الكتاب والباحثين إلى عناصر أخلاقيات وظيفة العامة (عاشور 1987) (شريف 1991) وكما يأتي :

1- الالتزام بالأنظمة والقوانين
2- احترام قيم وعادات المجتمع
3- العدالة وعدم التحيز
4- احترام الوقت وعدم التقيد بالدوام
5- الانتماء والولاء للمنظمة
6- حب العمل
7- الأمانة والنزاهة الحكمة والإخلاص
8- السرعة والإتقان في انجاز العمل
9- المحافظة على ممتلكات الدولة او الشركة
10- تنمية الكفاءات العلمية والعملية من قبل المديرين

مصادر أخلاقيات الوظيفة العامة :

تختلف النظم الإدارية في مستواها وطبيعة جهودها وطرق تعاملها او لكن لا تختلف في مصادر الأخلاقيات من حيث الجوهر وقد حاول الكثير من الكتاب والباحثين في تحديد المصادر الأساسية لأخلاقيات الوظيفة العامة فمنهم (البكري 1990)(عاشور 1987) وكما يأتي :

- المصدر الديني : لقد وضعت الديانات السماوية أخلاق وفضائل سلوكية تنعكس على المرء في تعامله مع الله وحسن المعاملة والاستقامة في التعامل ومعاملة الجميع معاملة حسنة لأنهم متساوون في الحقوق والواجبات إمام القانون .

- القوانين والأنظمة والتشريعات التي تضعها الدولة من نظام الخدمة المدنية.

قانون الخدمة الجامعية ، قانون العمل والعمال، أنظمة وقواعد العمل، اللوائح الإدارية

3- البيئة الاجتماعية – تعتبر البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد والتمازج بين قطاعات المجتمع المختلفة من خلال عادات وتقاليد وأعراف وقيم من أهم مصادر الاختلافات التي تؤثر في إدارة وفي مستوى التعامل بين المواطنين والجمهور من جهة وبين الموظفين أنفسهم داخل المنظمة من جهة أخرى .

4- نظريات التنظيم والمدارس الفكرية والفلسفية حيث تعد أراء العلماء والفلاسفة ورجال الفكر على مختلف مدارسهم وكذلك علماء البيئة وإدارة والسلوك والتاريخ والسياسة الذين حاولوا في كلياتهم إن ينظموا العلاقة بين الحاكم والمحكوم.

4- المعايير الأخلاقية والمهنية للوظيفة العامة

إن مرونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة هي وثيقة تصدرها الدولة وتتضمن مجموعة من القيم التي تتبناها المنظمات على اختلاف أنواعها في توجيه وممارسة العاملين في أداؤهم لأعمالهم والتي تساعدهم في مواجهة القضايا والمشكلات التي تعترضهم إثناء أداؤهم الأعمال الموكلة إليهم

تضمن أهمية المدونة الأخلاقية من خلال الوظائف الايجابية التي تضطلع بها في خدمة المنظمة من خلال الأتي (عبود، 2005)

- ان المدونة الأخلاقية في مجال الوظيفة العامة تنمي الاهتمام بالجوانب والمشكلات الأخلاقية لتحقيق الموازنة في الاهتمام بين الجوانب المادية والأخلاقية.

- إن المدونة الأخلاقية تساهم في تطوير مهنة العاملين في الوظائف العامة، حيث أن القواعد والمبادئ الأخلاقية هي بمثابة القسم الأخلاقي
- إن المدونة الأخلاقية التي يسترشد بها جميع العاملين تؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي لجميع العاملين تؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي لجميع العاملين .
- ان المدونة الأخلاقية تحمي العاملين فم ضغوط الجهات الأعلى لارتكاب ما يخالف قيم ومبادئ المدونة.

قواعد السلوك المهني :

1- واجبات الموظف ومسؤولياته العامة

1. التعامل مع الآخرين (المواطنين، الرؤساء، المرؤوسين)
2. الحفاظ على السرية واليات الإفصاح عن المعلومات
3. قبول أو طلب الهدايا والامتيازات والفوائد الأخرى
4. تضارب المصالح والامتناع عن أي عمل يتقاطع مع المصلحة العامة
5. الاستحقاق والجودة التنافسية والعدالة
6. المحافظة على المال العام ومصالح الدولة وممتلكاتها
7. حقوق الموظف وضمان حرية الرأي ،والتعبير في حدود الأطر القانونية
8. الأحكام العامة التي تتعلق بتهيئة الفرص للموظفين والمواطنين من الاطلاع على المدونة وتحديد مسؤولية الوزراء والأمناء العامون في الإشراف على تفعيل تطبيق المدونة

أخلاقيات الوظيفة العامة و الفساد الإداري:

إن أخلاقيات الوظيفة العامة تتشابه إلى حد كبير من المعايير والقيم التي تركز عليها مع أخلاقيات إدارة في شركات الإعمال فالنزاهة والأمانة والامتثال للقانون وغيرها هي مبادئ أخلاقية ضرورية في المؤسسات الحكومية كما هي ضرورية في شركات الإعمال (عبود / 2006) . إن مرونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة ضرورة في المؤسسات الحكومية ليس فقط في جعل الوظيفة العامة أكثر استقامة واستجابة للتطور المهني في حقل إدارة العامة وأداء الواجبات بطريقة فعالة بل بتقدم الخدمة العامة على الخدمة الذاتية، وهذا هو جوهر الصراع بين الفرد ومبررات قيامه للفساد حيث إن المواجهة الحقيقية للفساد لا تكون بين القواعد والنظم والإجراءات إن ما يكمن في النفوس والاتجاهات والضمائر. إذن ما ينبغي التأكيد عليه هو اعتماد الحصانة والاستقامة والرقابة الذاتية في مواجهة الفساد والتي عادة ما تغير من القيم والمعتقدات بعيداً عن حسابات الربح والخسارة وهذا ما يتفق مع النموذج الياباني الذي يؤكد على العوامل الناعمة (القيم والمبادئ والاتجاهات، أي نقل مركز التاثير في مواجه الفساد من الجوانب الخارجية الفعلية الى الجوانب الداخلية الذاتية الناعمة – النوعية والمعيارية – إذن لا مناص من البعد الإنساني وان المؤسسة بدون التزام نفساني حي شبيه بالفرد الخالي من الروح.

في هذا السياق يمكن أن تلعب أخلاقيات الوظيفة العامة دوراً فعالاً في إدارة هذا البعد الإنساني وعوامل الروح في مواجهة الفساد حيث الأخلاقيات لا تحمي فقط الفساد وحسب بل وإنها توجد ذلك الإحساس العميق في نفوس الأفراد العاملين والمواطنين بالفخر والاعتزاز، إن دعم البعد الإنساني في الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية لابد أن يأتي بمشاركة فعالة من قبل الجمعيات المهنية الخاصة بإدارة العامة أو الجمعيات المهنية القطاعية للموظفين الذي يعملون في قطاعات مثل السياحة، الزراعة، البترول .. الخ . إن

العمل بقواعد السلوك المهني سوف يقلل من الآثار السلبية الناتجة عن الفساد الإداري .إن أخلاقيات الوظيفة العامة قد أصبحت حاجة ضرورية في مواجهة الفساد الإداري؛ حيث أنها تعبر عن المسؤولية المتعددة المستويات بدءاً من المسؤولية الذاتية على مستوى الفرد والمسؤولية الأخلاقية في الولاء للمثل والمسؤولية المهنية والمسؤولية العامة وصولاً إلى المسؤولية الوطنية والقومية والمسؤولية الدولية .

أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة على تحسين الأداء:

تقوم الوظيفة العامة لتقديم خدمات المجتمع، والموظف هو جزء من المجتمع لذا يجب أن يحقق التوافق بين المصالح الشخصية والمصالح العامة، فقد يلجأ الموظف العام إلى استغلال وظيفة لتحقيق مصالحه الشخصية . إن عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة سوف يؤدي إلى ضعف دور الحكومة لأنه يقلل من مصداقية وصورة الحكومة في أذهان الجمهور فضلاً عن الآثار السلبية الناشئة عن فقدان الثقة من الحكومة والتي تنعكس بشكل ومباشر في عدم الاستقرار السياسي، كذلك هناك آثار اقتصادية تتمثل في ضعف سمعة البلد في معاملاته الاقتصادية والإقليمية والدولية وتبديد الثروات والمساعدات والقروض كما حدث في العراق بعد الاحتلال فضلاً إن هناك آثار قانونية، إدارية، أخلاقية، اجتماعية :-

أخلاقيات المهنة وتحسين الأداء :

1- إن الالتزام بالمعايير الأخلاقية للوظيفة العامة سوف يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على تحسن الأداء .

2- احترام حقوق ومصالح الآخرين سوف يؤدي إلى زيادة الثقة بالمنظمة ويعزز من مكانتها لدى زبائنها .

3- تطور القدرات المهنية والتعرف على آخر المستجدات في مجال عمله سوف تؤدي إلى تحسين الأداء .

4- الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية وقواعد السلوك الوظيفي عامل أساس في تحسين كفاءة أداء العاملين في المنظمة .

5- الشفافية في تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين سوف يعزز من الطاقة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور ويحافظ على موقفها التنافسي .

6- الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية يعزز من الأداء المنظمي من خلال العمل كفريق واحد .

7- ضمان حرية الرأي والتفكير للعاملين سوف يعزز من ولائهم تجاه المنظمة التي يعمل بها وبالتالي تحسين أداؤهم .

الاعتبارات الأخلاقية في مجال الوظيفة العامة:

1- التحديد الواضح لسلطات الموظفين والإداريين .

2- مراجعة التعليمات الإدارية القديمة والإجراءات التي تتعلق بالسلوك الأخلاقي

3- وضع عقوبات رادعة من ترتكب مخالفات أخلاقية من الموظفين .

4- تحسين النظام الرقابي المعمول به في المنظمة .

5- الاعتراف و التقدير بالأداء الأخلاقي المتميز للموظفين.

6- التأكيد على أهمية سلوك الموظفين في الدرجات العليا كنموذج لسلوك الموظفين الآخرين

7- الاستفادة من الطرق الرسمية التي يمكن من خلالها غرس السلوك الأخلاقي الذي يقوم على العقل والضمير الذاتي بما يضمن الاستمرارية .

8- الاستفادة من كل الوسائل المتاحة التي تعزز احترام العمل الأخلاقي .

9- الشفافية والمساءلة والقدوة الحسنة .

الفصل العاشر

إدارة الأفراد
بين "النقابات العمالية – منظمة العمل الدولية منظمة حقوق الإنسان"

إدارة الأفراد بين النقابات العمالية ومنظمة العمل الدولية:

منظمة العمل الدولية: تأسست منظمة العمل الدولية عام 1919 بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى، وقيام مؤتمر السلام في 1919/1/25 تشكيل لجنه من (15) عضواً لدراسة مسألة التشريع الدولي اثر المطالب التي تقدم بها العمال.

وقد تم عقد أول مؤتمر للعمل الدولي في واشنطن خلال الفترة من 10/29- 1919/11/29م، حيث تم انتخاب أول مجلس إدارة لمكتب العمل الدولي عام 1922 وتعيين مدير عام لمكتب العمل الدولي عقب الحرب العالمية الثانية التي فرضت معطيات جديدة، تم إدخال بعض التعديلات على دستور المنظمة خلال الفترة (1919 – 1972) دون تغيير في جوهر فلسفة ومضمون المنظمة وهيكلها الأساسية، والتي كان لها تأثيراً كبيراً في اتجاه استكمال وتعزيز نظام معايير العمل الدولية، من خلال تنظيم ساعات العمل، وتنظيم توفير اليد العاملة، ومكافحة البطالة، وتوفير أجر يكفل ظروف ومعيشة مناسبة، وحماية العمال من العلل والأمراض الناجمة عن عملهم، وحماية الأطفال والأحداث والنساء، وكفالة المعاش لدى الشيخوخة والعجز، وحماية مصالح العمال المستخدمين من خارج أوطانهم وتأكيد مبدأ الحرية النقابية وتنظيم التعليم الحرفي والمهني؛ وقد ازداد عدد الدول الأعضاء في المنظمة من 39 دولة عام 1919 على 150 دولة في منتصف عام 1989 ثم إلى 174 دولة عام 2004م.

مدخل إلى النقابات العمالية : يستند العمل النقابي إلى مبدأ هام وهو الانتقال من الجهد الفردي إلى الجهد الجماعي لضمان الحفاظ على حقوق طرف من أطراف الإنتاج الرئيسية في مواجهة طرف إنتاجي آخر يتمتع بالقوة والقدرة على التحكم في شروط العمل المختلفة بما فيها الأجر، وعمليا فإن ملكية كل طرف من أطراف الإنتاج هي التي تحدد قوته وقدراته، فأصحاب العمل يملكون وسائل الإنتاج ورأس المال وهي العناصر التي تحقق الربح،

بينما لا يملك العمال سوى قوة عملهم وجهدهم اليدوي والعقلي، ولأن ثمن قوة العمل أي الأجر وحقوق العاملين الأخرى لها تأثير كبير على حجم الأرباح فإن لكل طرف من أطراف الإنتاج العمال وأصحاب العمل مصلحة خاصة مختلفة عن مصلحة الطرف الآخر وهذا ما يدفع العمال تاريخيا للتوحد والتجمع في نقابات بدأت عمليا على شكل جمعيات من أجل المحافظة على حقوقهم.

نشأة الحركة النقابية العمالية:- بدأت محاولات تشكيل النقابات العمالية منذ تبلور تقسيم عناصر الإنتاج بين رأس المال والعمل، وقد لعبت الثورة الصناعية دورا كبيرا في هذا المجال حيث حلت الآلة مكان الإنسان في زيادة الإنتاج، وأثر ذلك بشكل كبير على ظروف وشروط العمل، وبدأ العمال يشعرون بالحاجة إلى التوحد لمواجهة عمليات الاستغلال الكبيرة التي تعرضوا لها، ونتيجة لذلك ظهرت بوادر تشكيل النقابات العمالية بداية في بريطانيا، وفي سنة 1720 حاول عمال الخياطة في المدن البريطانية وعددهم حوالي 700 عامل تأليف جمعية لزيادة الأجور وتخفيض ساعات العمل بمقدار ساعة واحدة يوميا، ورغم أن هذه المحاولة باءت بالفشل إلا ان المحاولات استمرت بتشكيل جمعيات مستقلة عندما انتشرت الاضطرابات بين عمال النسيج مما دفع البرلمان لإقرار نص / ينص على معاقبة أي تكتل عمالي، وقد استمر هذا الوضع حتى عام 1826 عندما رفع الحظر القانوني عن التكتلات العمالية فأصبحت مرخصة وتمارس حق التفاوض الجماعي.

في ألمانيا بدأت محاولات تأسيس نقابات عمالية متأخرة عن بريطانيا من عام 1830 وحتى عام 1865 عندما تأسست نقابة عمال التبغ في هامبورغ، أما في فرنسا فقد ظهر العمل النقابي على شكل تعاونيات منذ عام 1791 كان هدفها زيادة أجرة يوم العمل، وقد تطورت هذه التعاونيات لتأخذ شكل غرف نقابية، واستمر عمل هذه الغرف حتى أقر البرلمان الألماني عام 1882 أول قانون يسمح للعمال بحق تنظيم النقابات.

في الولايات المتحدة الأمريكية بدأت محاولات تشكيل النقابات العمالية في أواخر القرن الثامن عشر عندما اندلعت اضطرابات عمالية بين عمال المطابع في فيلادلفيا ونشأ عن ذلك تأسيس نقابة عمال المطابع في نيويورك ونقابة عمال الخياطين في بالتيمور، وفي عام 1879 تم تنظيم إضراب عمالي في قطاع سكك الحديد، ارتفع بعده عدد المنتسبين إلى النقابات من 120 ألف إلى 700 ألف منتسب سنة 1886 وذلك في نفس العام الذي تم به تأسيس الاتحاد الأمريكي للعمل بدلا من النقابة المسماة فرسان العمل.

نشأة الحركة النقابية العربية:-

ارتبط تشكيل النقابات العمالية العربية في المشرق والمغرب العربي وبلاد الشام بالنضال ضد الاستعمار، وتراوح تأسيس هذه النقابات من حيث البداية بين نهايات القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، وقد تميز تشكيل هذه النقابات ودورها بالترابط مع النضال الجماهيري العام، وأصبحت النقابات العمالية العربية جزء من حركة التحرر، وقدمت هذه النقابات في العديد من الدول العربية العديد من الشهداء خلال فترة النضال ضد المستعمرين جنبا إلى جنب مع دورها المطلبي وأكبر مثال على هذا الدور هو ما قامت به النقابات العربية خلال فترة العدوان الثلاثي على مصر واحتلال بور سعيد. خلال هذه الفترة كانت بعض هذه النقابات مرتبطة مع النقابات العمالية في بعض الدول المستعمرة نفسها، والتي كان بعضها يتضامن مع شعوب الدول المستعمرة ويقف ضد حكوماته، وقد تجلى ذلك بشكل واضح في بعض دول المغرب العربي، وبعد الاستقلال تحولت هذه النقابات أو الاتحادات العمالية إلى مؤسسات جماهيرية ضخمة وقوية لا يزال بعضها يلعب دورا هاما في حياة شعوبها سواء من حيث دورها السياسي أو دورها المطلبي بين صفوف العمال.

المهمات الرئيسة للنقابات العمالية:-

شكل تأسيس منظمة العمل الدولية سنة 1919 دعما قويا للنقابات العمالية، وذلك من خلال تكريس مجموعة من المبادئ والأسس التي تحكم عمل هذه النقابات، وفي سياق النشاط الذي تقوم به المنظمة والتي تستند على التمثيل الثلاثي عمالا وأصحاب عمل وحكومات بدات المنظمة بإصدار اتفاقياتها السنوية التي اتفق على تسميتها بمعايير العمل الدولية وهي عبارة عن اتفاقات تنظم حقوق العمال وآلية تطبيقها، واستنادا لهذه المعايير والاتفاقات وإلى الأسس الموضوعة التي تشكلت النقابات على أساسها فإن للنقابات العمالية دور هام جدا في الدفاع عن العمال وفي تنظيم العلاقة بينهم وبين أصحاب العمل، ويتمثل هذا الدور في:-

حق التنظيم والمفاوضة الجماعية:-

وهذا الحق هو أحد أهم جوانب نشاط النقابات العمالية ويتعلق بالتفاوض مع أصحاب العمل من أجل تأكيد حق العمال في التنظيم النقابي أولا وثانيا من أجل تحسين شروط العمل وتأخذ المفاوضة أشكالا رئيسة أبرزها:-

1- المفاوضة بشأن الأجور اليومية والشهرية وهذا الشكل من التفاوض يتعلق بعدد من الظروف منها:

- أجر العامل الأساسي
- الحوافز والامتيازات والحقوق الأخرى
- الظروف المختلفة التي تحكم الوضع الاقتصادي بشكل عام ووضع المؤسسة التي يعمل بها العامل ومن هذه الظروف:
- التضخم
- ربحية النشأة

- إنتاجية العامل
- مقارنة المهن والأجور
- تزايد الخبرة

2- **التفاوض حول الحقوق والامتيازات خارج نطاق الأجور وتشمل العمل على التنسيق في جوانب عديدة أخرى من شروط العمل وأهمها:**

- ظروف وبيئة العمل
- ساعات العمل
- الأجازات
- السلامة والصحة المهنية
- التدريب المهني
- تخفيض أعداد العاملين
- نوعية الحياة
- العلاقات الصناعية
- إجراءات تسوية الشكاوى
- التشاور على المستوى الصناعي والوطني
- المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى المنشأة
- حقوق ممثلين العمال والتفرغ النقابي
- خصم اشتراك النقابة
- حقوق المرأة الخاصة
- الحد الأدنى للأجور
- الأجر المتساوي للعمل المتساوي

- بعض الاتفاقات الخاصة والهامة التي أكدت على الحقوق النقابية للعمال في بعض جوانب العمل النقابي.

معايير منظمة العمل الدولية:-

تأسست منظمة العمل الدولية في عام 1919 ويشكل دستورها جزءا أساسيا من اتفاقية فرساي التي وقعت بعد الحرب العالمية الأولى وليست الصفة الرسمية ذات أهمية تاريخية وحسب حتى اليوم ولذلك فإن حكومة أية دولة تقبل عضوية منظمة العمل الدولية فإنها ترتبط بالتزامات دولية مثل تلك التي تترتب على توقيع معاهدة، إن لهذه العضوية تأثير كبير على العمل الذي يجب القيام به بالنسبة للحرية النقابية وللاتفاقية التي عقدتها منظمة العمل الدولية في هذا الشأن.

وتوجد سمة خاصة بمنظمة العمل الدولية وهي بنيانها الثلاثي والذي يجعلها فريدة من نوعها من بين المنظمات الدولية التي تضم الحكومات ومن حق ممثلي العمال وأصحاب العمل في نطاق بنيان منظمة العمل الدولية بل ومطلوب منهم الاشتراك على قدم المساواة مع ممثلي الحكومات في جميع المناقشات والقرارات التي تدور داخل أجهزة المداولات.

وتضم المنظمة هيئتين هما مجلس إدارة ومؤتمر العمل الدولي وهو جهاز منظمة العمل الدولية الأعلى، وهو يعتمد الميزانية الممولة من مساهمات حكومات الدول الأعضاء ويقر الاتفاقيات والتوصيات التي تضع معايير العمل الدولية والقرارات التي تمثل توجهات السياسة العامة للمنظمة، إن المؤتمر الذي ينعقد كل عام يقوم أيضا بدور منبر عالمي لمناقشة المسائل الاجتماعية وشؤون العمل ويتكون كل وفد في المؤتمر من مندوبين حكوميين ومندوب عن أصحاب العمل وآخر عن العمال والذين يمكن أن يصاحبهم مستشارون فنيون وفقا لمقتضيات الضرورة، ويتمتع مندوبو أصحاب العمل والعمال بحرية

التعبير ويمكنهم وهذا هو ما يحدث في كثير من الأحيان أن يختلفوا مع حكوماتهم ومع بعضهم البعض.

مجلس إدارة هو المجلس التنفيذي لمنظمة العمل الدولية ويتم انتخابه كل ثلاث سنوات من جانب المؤتمر وقد وصف بأنه المحور الذي تدور حوله جميع أنشطة المنظمة ويجتمع مجلس إدارة عادة ثلاث مرات سنويا ، وهو يضع جدول أعمال المؤتمر ويرعى القرارات التي يتخذها المؤتمر ويتخذ القرارات بالنسبة للأعمال التي يجب القيام بها نتيجة لقرارات المؤتمر، وهو يقوم بتعيين المدير العام ويتوجيه أنشطة مكتب العمل الدولي من خلال مديره العام.

ومجلس إدارة يماثل المؤتمر في أنه ثلاثي التكوين ويضم 56 عضوا 28 يمثلون الحكومات و14 يمثلون العمال و14 يمثلون أصحاب العمل ومن بين المقاعد الحكومية الثمانية والعشرين يوجد عشرة مقاعد للدول ذات الأهمية الصناعية الرئيسية ويتم انتخاب الثمانية عشر عضوا حكوميا الباقين من جانب مندوبي الحكومات أثناء انعقاد المؤتمر ويجب أن يكونوا من دول أخرى غير الدول ذات الأهمية الصناعية الرئيسية، كما يقوم مندوبو الحكومات أيضا بانتخاب 18 عضوا مناويا بمجلس إدارة ويقوم مندوبو العمال وأصحاب العمل على التوالي بانتخاب 14 عضو من العمال و14 عضو من أصحاب العمل كما أنهم ينتخبون أيضا 14 عضوا مناويا عن أصحاب العمل.

ومكتب العمل الدولي هو السكرتارية الدائمة للمنظمة ويسمى منظمة العمل الدولية ويعد المكتب الوثائق والتقارير التي تمثل المواد الأساسية لمؤتمرات المنظمة واجتماعاتها المتخصصة ويقوم أيضا بأعمال السكرتارية لهذه الاجتماعات ويوظف خبراء التعاون الفني ويقدم الإرشادات للأنشطة الفنية ويشترك المكتب في البحوث وفي التثقيف ويصدر سلسلة طويلة من الدوريات المتخصصة وغيرها من المطبوعات التي تعالج شؤون العمل والقضايا

الاجتماعية كما يعاون الإدارات الحكومية ومنظمات العمال وأصحاب العمل ويوجد المقر الرئيسي للسكرتارية في جنيف بسويسرا وقد يوجد عدد آخر من مكاتب منظمة العمل الدولية في أجزاء مختلفة من العالم.

معايير العمل الدولية/ الاتفاقيات والتوصيات:-

يوجد نوعين رئيسيين من الوثائق التي تضعها منظمة العمل الدولية لإقامة مستويات عمل دولية وهذين النوعين هما الاتفاقيات والتوصيات، إن جوهر التمييز بين الاثنين هو أن الاتفاقيات مثل المعاهدات الدولية موضوعة بهدف تصديق الحكومات عليها، إن الدولة التي تصدق حكومتها على اتفاقية تلتزم بتعهدات قانونية بوجود إشراف دولي منتظم على طريقة العمل بموجب هذه الالتزامات، أما التوصيات فهي غير قابلة للتصديق ولا يترتب عليها تعهدات ملزمة فهي تقدم على أنها توجيهات للسياسة والعمل القومي.

إن كلا من الوثيقتين تخضع لإعداد تفصيلي ولمناقشة واسعة أثناء دورة أو أكثر من دورات مؤتمر العمل الدولي ثم يجري التصويت عليها. وإقرارها وبالرغم من أنه ليس من النادر على الإطلاق الموافقة على اتفاقية وعلى توصية بشأن نفس الموضوع إلا أنه ليس من الغريب أن مندوبي العمال في مؤتمر العمل الدولي يفضلون الموافقة على اتفاقيات بينما يصر مندوبو أصحاب العمل في أحيان كثيرة على الصورة الأقل إلزاما والمتمثلة في التوصية.

التدريب والتثقيف في معايير العمل الدولية:-

لقد تحولت معايير العمل الدولية وكافة الاتفاقيات البالغ عددها حتى الآن 182 اتفاقية إلى مرشد رئيس في عمل النقابات العمالية ويتم الحكم على حقيقة العمل النقابي وموقف الدول المختلفة من هذا العمل من خلال مدى توقيع هذه الدول على اتفاقيات منظمة العمل الدولية وفي واقع الحال فإن الجوانب المختلفة التي تغطيها هذه الاتفاقيات مختلفة ومنها بطبيعة الحال الاتفاقيات المتعلقة بالإجازات الدراسية مدفوعة الأجر.

لقد عالجت معايير العمل الدولية كما ذكر كافة الجوانب المتعلقة بقضايا العمال المختلفة ومن ضمن هذه القضايا التثقيف والتدريب والإجازات الدراسية مدفوعة الأجر من خلال عدد من الاتفاقيات سواء كان ذلك بشكل عام مثل الاتفاقية رقم 140 لسنة 1989 بشأن الإجازة الدراسية مدفوعة الأجر أو الاتفاقية رقم 168 لسنة 1989 بشأن النهوض بالعمالية والحماية من البطالة والاتفاقيات الخاصة بالإجازات مدفوعة الأجر لفئات معنية من العمال كالاتفاقية رقم 91 لسنة 1990 والخاصة بالبحارة أو الاتفاقية رقم 101 لسنة 1989 والخاصة بعمال الزراعة.

من بين هذه الاتفاقيات المختلفة فإن الاتفاقية رقم 140 بشان الإجازة الدراسية مدفوعة الأجر هي الاتفاقية الأكثر علاقة وارتباطا بالتدريب والتثقيف ورفع كفاءة العمال وقد نصت المادة "2" من هذه الاتفاقية على أن تضع كل دولة عضوه وتطبق سياسة مصممة لتعزيز منح إجازات دراسية مدفوعة الأجر وفق طرائق تتفق مع الظروف والممارسة الوطنية وعلى مراحل عند الاقتضاء وذلك للأغراض التالية:-

1. التدريب على أي مستوى.
2. التثقيف العام والاجتماعي والمدني.
3. التثقيف النقابي.

كما نصت المادة "3" من نفس الاتفاقية على أن "تصمم تلك السياسة بحيث تسهم بأساليب مختلفة عند الاقتضاء في تحقيق:-

1. اكتساب مهارات مهنية ووظيفية وتحسينها وتكييفها وتعزيز العمالة وضمان العمل في مواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي والتغيرات الاقتصادية والهيكلية.

2. المشاركة الكفوءة والفعالة للعمال وممثليهم في حياة المنشأة والمجتمع المحلي.

3. ترقي العامل على الصعيد الإنساني والاجتماعي والتقني.

4. تعزيز التعليم والتدريب المتواصلين والمناسبين عموما مما يساعد العمال على التكيف مع مقتضيات عصرهم.

لقد حددت المادة "1" من هذه الاتفاقية نطاق تطبيقها في منح الإجازة الدراسية للعامل والتي تسمح له لأغراض الدراسة لمدة محدودة خلال ساعات العمل وتدفع له مستحقات مالية ويمثل هذا التحديد فإن الاتفاقية وهي الأقوى في مجال رفع كفاءة العمال ومسؤولية أصحاب العمل في ذلك لم تحدد الجهة المسئولة عن رفع كفاءة العامل وتثقيفه وأبقت هذه المهمة غامضة كما أنها أبقت نطاق ذلك في حدود الساعات التي تمنح للعامل خلال ساعات العمل ويتحمل صاحب العمل كلفتها ودفع مستحقاتها المالية للعامل.

إن هذا الحصر في معايير العمل الدولية لدور النقابات العمالية في التثقيف والتدريب بالإجازات الدراسية مدفوعة الأجر يلقي عبئا كبيرا على هذه النقابات ويضع أمامها مهمات جديدة تتعلق بخلق وابتكار الوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف المختلفة التي تحترم العمال وتساعد في توسيع قاعدة نقاباتهم وزيادة انتشارها وإقناع العمال بضرورة الانتساب لها.

دور النقابات العمالية ما بين الثقافة العمالية ورفع الكفاءة المهنية.

- تختلف زيادة الثقافة العمالية للعمال اختلافا جذريا عن رفع الكفاءة المهنية لهم ففي الوقت الذي تعتبر به الثقافة العمالية مهمة مشتركة لأطراف الإنتاج العمال وأصحاب العمل والحكومات وتنعكس نتائجها إيجابيا على إنتاجية العامل وعلى هذه الأطراف الثلاثة فإن عبئها المالي يجب أن يقع بشكل رئيس على الحكومات وأصحاب العمل اما عن برامجها وآلياتها فإنها من مهمات الحركة العمالية والنقابية.

لقد عرفت التوصية رقم "1" للحلقة الدراسية الأولى للثقافة العمالية في الوطن العربي في بغداد ما بين 1- 1972/4/10 مفهوم الثقافة العمالية بأنه "بلورة مفاهيم الطبقة العاملة في فكر تتسلح به الحركة النقابية ليكون أداتها في مواجهة أشكال الاستغلال الطبقية والأجنبية والوعي لإبعاد قضيتها القومية وتأهيلها لتحتل المكانة التي حددها لها التاريخ في المرحلة النضالية الراهنة التي تعيشها الأمة العربية سواء كان ذلك من حيث حقها الذي يؤهله حجمها وارتباطها بعملية التطور أو من حيث التزامها بتحقيق مزيد من الإنتاج بغية الوصول إلى مجتمع الوفرة والرخاء".

في جانب آخر جاء في المادة الثالثة- الفصل الثاني من دستور منظمة العمل العربية على أن المنظمة تهدف إلى تحقيق عدد من الأهداف وقد جاء في البند الرابع من هذه الأهداف ما يلي:-

- القيام بالدراسات والبحوث المختلفة وعلى الأخص في مجال:-
- تخطيط القوى العاملة.
- ظروف وشروط العمل للمرأة والأحداث.
- المشاكل المتعلقة بالعمل في الصناعة والتجارة والخدمات.
- مشاكل عمال الزراعة.
- الأمن الصناعي (السلامة العمالية) والصحة المهنية.
- الصناعات الصغرى والريفية.
- الثقافة العمالية.
- التثقيف المهني.
- التعاونيات.
- الكفاية الإنتاجية وعلاقتها بالتشغيل والإنتاج.

لقد أشارت هذه النصوص بشكل مقتضب إلى الثقافة العمالية كما أشارت إلى التثقيف المهني الذي يعني عمليا رفع الكفاءة المهنية للعامل وهو الأمر الذي تنعكس نتائجه على إنتاجية العامل ويؤدي بالتالي إلى تحقيق مصلحة صاحب العمل، وفي هذا المجال فإن رفع الكفاءة المهنية للعامل يختلف عن زيادة ثقافته العمالية على أن كلا المهمتين تقعان بشكل رئيس على عاتق صاحب العمل من الناحية المالية وإن كان التثقيف العمالي يعتبر حصرا من مهمات النقابات العمالية من حيث الإعداد والبرامج.

دور النقابات في تطوير كوادرها:-

ترتبط الثقافة العمالية بالعمال ومنظماتهم النقابية ارتباطا وثيقا فالعمال هم مادتها وهدفها الأساسي ولا تقف العلاقة بين الثقافة العمالية والمنظمات النقابية عند هذا الحد بل تتعداه إلى حقيقة ارتباط ظهور الثقافة العمالية بظهور الحركة النقابية في كافة أنحاء العالم ويضاف إلى ذلك حقيقة اهتمام النقابات بتنشيط حركة الثقافة العمالية والإشراف عليها وتمويلها.

من جهة ثانية فإن العمال هم المستفيدون من كافة أشكال الثقافة العمالية ابتداء من محو الأمية والتعليم والتدريب المهني وتطوير مفاهيم الصحة والسلامة المهنية والعمالية وانتهاء بزيادة الوعي والفهم النقابي وتطوير الاستعداد للانخراط والالتزام في الهياكل النقابية.

وتشير تجارب الدول المختلفة إلى مبادرة الاتحادات العمالية منذ بداية تشكيلها إلى محاولة تنظيم الثقافة العمالية وهو ما يؤكد الترابط بين النقابات العمالية والثقافة العمالية واهتمام الحركة النقابية بتطوير وتعزيز برامج ونشاطات هذه الثقافة لكن دور الحركة النقابية في تطوير الثقافة العمالية لا يقف عند حدود ما تقوم به الاتحادات العمالية القطرية بل يتعدى ذلك إلى مساهمات الاتحادات العمالية المهنية القطرية والإقليمية والعالمية

والاتحادات النقابية العالمية من خلال نشاطاتها المشتركة مع المؤسسات الأكاديمية والمنظمات العمالية ذات التمثيل الثلاثي.

وتلعب هذه الاتحادات دورا هاما في تطوير الثقافة العمالية سواء من خلال النشرات الدورية او المجلات والمطبوعات والمؤتمرات والدورات والندوات وعلى المستوى العربي يقوم الاتحاد الدولي لنقابات العامل العرب بدور هام في هذا المجال كما تلعب الاتحادات العمالية العالمية دورا في مجال الثقافة العمالية ومنها بشكل خاص اتحاد النقابات العالمي والاتحاد الدولي لنقابات العمال الحرة إضافة إلى الاتحادات العمالية المهنية على المستوى العربي والإقليمي والعالمي ويتوفر لدى العديد من هذه الاتحادات برامج للثقافة وأقسام للخدمات الثقافية وتشمل هذه الأقسام كليات ومعاهد تقدم المنح الدراسية وتعقد الدورات والزيارات الميدانية والمطبوعات والأفلام وتعقد المؤتمرات وتحتفظ بأقسام التوثيق فيها بالعديد من الدراسات والأبحاث.

لذلك يعتبر دور النقابات أساسيا في هذا المجال فكفاءة الكوادر النقابية تعني بالأساس قدرتهم على القيام بدورهم النقابي في النقابات بالإضافة لتراكم الخبرة العملية لكوادرها أن تقوم بدور أساسي من خلال الدورات النقابية وحضور المؤتمرات المختلفة وتلعب المنظمات النقابية والإقليمية والدولية دورا هاما في هذا المجال، فالاتحاد الدولي لنقابات العمال العربي والاتحادات العمالية العالمية دورا أساسيا في هذا المجال، كما تساهم البرامج التي تنظمها وتنفذها المؤسسات الدولية القائمة على التمثيل الثلاثي دورا هاما أيضا في هذا الجانب ومنها بشكل رئيس منظمة العمل الدولية ومنظمة العمل العربية ويعتبر هذا الدور هاما جدا وذلك بسبب توفر التمويل المالي اللازم لمثل هذه البرامج والقائم على مساهمات الحكومات في ميزانيات المؤسسات وبطبيعة الحال وبسبب التمثيل الثلاثي في مجالس إدارة هاتين المنظمتين فإن العمال يمكن أن يكون لهم دور واضح في نوعية ومحتوى البرامج التدريبية والتدريسية التي تنظمها هاتين المنظمتين.

دور المؤسسات السياسية والأكاديمية في الثقافة العمالية وفي تطوير الكوادر النقابية:-

لم يعد الاهتمام بالثقافة العمالية ورفع الكفاءة المهنية للعمال مقصورا على العمال وأطراف الإنتاج الرئيسية بل تعداه إلى جهات ومؤسسات أخرى خارج إطار ونطاق العملية الإنتاجية.

ومع ظهور اقتصاد العمل كفرع رئيسي من فروع علم الاقتصاد وبشكل خاص خلال الخمسة عقود الأخيرة وترسخ الصلة بين هذا الفرع والجوانب المختلفة للعمل النقابي كالتفاوض الجماعي والتشريعات العمالية وسياسات الأجور والضمان الاجتماعي وسياسات الحوافز والامتيازات المختلفة وتصاعد أهمية تحليل الميزانيات وتفسير العلاقة بين المتغيرات والظواهر المختلفة كالتضخم والبطالة والاستخدام وبين النشاط النقابي فقد ازدادت الأهمية النسبية لدور المؤسسات الأكاديمية والجامعية والتعليمية في تطوير الثقافة العمالية ومع زيادة هذا الدور تصاعدت الحاجة بالنسبة للنقابات العمالية للاهتمام بهذه الجوانب واستحداث أقسام خاصة بالدراسات والبحوث والاستعانة بالخبراء في هذا المجال وبنفس القدر الذي ظهرت به أهمية ذلك تصاعد اهتمام المؤسسات الأكاديمية نفسها بهذه القضية حتى استحدثت الآن أقسام خاصة في غالبية الجامعات لهذه الجوانب المختلفة.

على أن اهتمام المؤسسات الأكاديمية والتعليمة بهذه الجوانب ليس حديثا وجديدا فمنذ فترة طويلة بدأت جامعة وسكونس في أمريكا بعقد دورات لتثقيف العمال وكان ذلك منذ عام 1924، وقد انتشر هذا النظام في أمريكا حيث تعطى دورات تثقيفية للعمال في العديد من الجامعات مثل جامعة رونجرز وكاليفورنيا واللينوي.

أما في بريطانيا فالتعاون بين الجامعات والمنظمات النقابية يعود إلى فترة أبعد حيث بدأت دورات الدراسات الإضافية عام 1873 في جامعة كامبردج وقد تطورت تجربة هذه الجامعة لتصل إلى تأسيس لجان مشتركة

لتعليم الكبار فمنذ عام 1917 وعن طريقها تتعاون روابط الثقافة العمالية وسلطات التعليم المحلي مع أقسام الدراسات في الجامعات في تنظيم فصول الكبار، أما في ألمانيا فهناك أكاديميتان للعمال في فرانكفورت وهامبورج وهناك جامعات عمالية الآن في بولندا ويوغسلافيا ومصر كما ان هناك سبعة معاهد عمالية جامعية في فرنسا.

النقابات العمالية ورفع الكفاءة المهنية للعمال:-

يختلف رفع الكفاءة المهنية للعمال اختلافا جذريا عن تطوير الكوادر النقابية فرفع الكفاءة المهنية يتعلق بشكل رئيس بزيادة معرفة العمال بطبيعة عملهم الأمر الذي ينعكس إيجابا على إنتاجيتهم الأمر الذي يستفيد منه صاحب العمل أولا والعامل ثانيا من خلال ترقيته وزيادة دخله وامتيازاته المختلفة.

لقد لاحظت منظمات أصحاب العمل وخاصة في المؤسسات الكبيرة كما لاحظت الحكومات أهمية هذه القضية فبادرت إلى تأسيس وإنشاء المراكز التدريبية سواء كانت حكومية أو خاصة وذلك على مستوى الوطن أم على مستوى المنشأة فعالية بل كافة المؤسسات الكبيرة الناجحة لديها ومراكز تدريب خاصة بها تقوم بتدريب العاملين فيها سواء كان ذلك في مواقع العمل أو خارج أوقاته وترتبط بنتائج هذا الشكل من التدريب بترقية العامل وزيادة الإنتاجية كما ذكرت، أما الحكومات فقد لجأت إلى تأسيس مراكز تدريبية وتأخذ هذه المراكز أشكالا متعددة منها ما يتعلق بالتدريب فقط ومنها ما يرتبط بالتدريب والتشغيل وتبدأ مراحل التدريب ورفع الكفاءة عمليا من مراحل دراسية أولية وتصل إلى مراحل جامعية متقدمة.

عمليا يختلف دور النقابات العمالية في برامج رفع الكفاءة ما بين دولة وأخرى وبتعبير آخر ما بين الدول التي تطورت الحركة النقابية فيها ووصلت إلى قدر معين من القوة وبين الدول التي لا تزال الحركة النقابية العمالية تعمل فيها من أجل تثبيت أقدامها وزيادة دورها في المجتمع، وفي الدول الأوروبية

المتقدمة ذات الحركة النقابية القوية فإن التدريب لرفع الكفاءة سواء كان في مرحلة ما قبل الالتحاق بالعمل أو بعد ذلك مرتبط ارتباطا وثيقا بالنقابات والاتحادات العمالية وهذه الاتحادات تشرف وتشارك في إدارة وتسيير وحتى ملكية مراكز التدريب وفي أغلب الحالات فإن الأعباء المالية المتبقية تقع على صاحب أصحاب العمل في الوقت الذي تقوم به النقابات العمالية بتسيير وإدارة هذه المراكز والمؤسسات التعليمية وقد وصل دور مثل هذه المراكز والمؤسسات التدريبية مختلفة الأشكال إلى درجة أصبحت شهاداتها وأصبح الخريجون منها معتمدون تماما باعتبارهم خريجين مؤهلين يحملون شهادات علمية معترف بها (هولندا وألمانيا).

أما في الدول النامية حيث دور النقابات العمالية لا يزال متواضعا فإن هذا الدور يفتقر إلى المشاركة في مجالس إدارة والهيئات المشرفة على مؤسسات التدريب والتعليم وغالبا ما تكون هذه المشاركة مشاركة رمزية من خلال ممثل واحد في مجلس يضم العديد من الممثلين وغالبيتهم من ممثلي الحكومة وعمليا فإن التمويل المالي لمثل هذه المراكز غالبا ما يكون تمويلا حكوميا وكمثال على ذلك في الأردن مؤسسة التدريب المهني وصندوق التدريب والتشغيل والشركة الوطنية للتشغيل، وقد حاولت الحكومة الأردنية إشراك أصاب الأعمال في تحمل جزء من أعباء التدريب والتشغيل من خلال اقتطاع نسبة 1٪ من أرباح المؤسسات الخاصة وتحويلها إلى صندوق خاص ويشارك الاتحاد العام لنقابات العمال عمليا في عضوية مجالس إدارة في غالبية المؤسسات ذات العلاقة بالتدريب إلا أن ذلك لا يعني أن لهم دورا هاما في هذه العملية.

رأى إدارة الأفراد فى مفهوم الثقافة والنقابات العمالية:

1. يعتبر العمال ومنظماتهم مادة الثقافة العمالية وهدفها الرئيس وهم المستفيدون الأساسين من كافة أشكالها وبذلك فالعلاقة بينهما علاقة عضوية.

2. بالإضافة للعمال تعتبر الثقافة العمالية مهمة لكافة أطراف الإنتاج وتتداخل أهدافها ومفاهيمها بشكل يجعل منها مهمة وطنية وعالمية.

3. بسبب تزايد دور الثقافة العمالية وأهميتها تشارك أطراف عديدة في تطويرها ودعمها ومن هذه الأطراف الجامعات والمؤسسات التعليمية على المستويات الوطنية والعالمية.

4. لعبت منظمة العمل الدولية دورا هاما في تثبيت دعائم الثقافة العمالية وتحديد مفاهيمها وتلعب منظمة العمل العربية نفس هذا الدور منذ تأسيسها.

5. لا تزال قضية تدعيم دور النقابات في رفع الكفاءة المهنية وإيصالها إلى المستوى المطلوب في بداية الطريق وذلك لأسباب مختلفة تتعلق بالظروف الخاصة بكل بلد وبظروف مختلفة في مختلف أنحاء العالم.

6. تزايد دور المنظمات المتخصصة في رفع الكفاءة المهنية للعمال وبشكل خاص بعد الخصخصة وتحجيم دور القطاع العام وترسخ مبادئ حرية التجارة.

7. ينحصر دور أصحاب العمل في غالبية دول العالم في الدعم المالي لمشاريع الثقافة العمالية وفي تطبيق القانون في جوانب معينة مثل منح الإجازة الدراسية مدفوعة الأجر على أن دورهم بات مهما في رفع الكفاءة المهنية للعمال ويطرح ذلك قضية هامة وهي زيادة مشاركة أصحاب العمل في تطوير الثقافة العمالية من خلال زيادة الدعم المقدم وبناء المؤسسات الخاصة بهم لتطوير الثقافة العمالية وزيادة الصلة بين الثقافة العمالية وبرامج التدريب المهني والصحة والسلامة المهنية الخاصة بهذه المؤسسات.

8. تزايد دور وأهمية اقتصاد العمل كفرع مستقل من فروع علم الاقتصاد وبسبب العلاقة المباشرة بين هذا الفرع والثقافة العمالية بشكل خاص

والمتغيرات الاقتصادية الهامة في حياة العمال فإن تأسيس وتطوير الأقسام المهتمة بهذا الفرع في النقابات والاتحادات النقابية والمهنية أصبح مهمة ملحة لتمكين هذه النقابات من مواكبة التطور الحاصل والتمكن من تحقيق مهماتها بنجاح.

9. يتطلب تدعيم الثقافة العمالية وزيادة الكفاءة المهنية للعمال على مستوى الدول تعديل التشريع أو اتخاذ القرارات المناسبة بشكل يضمن التمويل اللازم لذلك في كل دولة وزيادة إمكانيات المنظمات الإقليمية والعمالية المتخصصة من خلال التعاون مع النقابات والاتحادات العمالية المختلفة.

10- تزايد أهمية العمل على تحقيق الصيغة المناسبة لزيادة مشاركة المنظمات النقابية في وضع وتخطيط البرامج الثقافية وبرامج التدريب المهني على مستوى الدول والنقابات والاتحادات والمؤسسات المختلفة.

11- تزايد ضرورة العمل المستمر من أجل الوصول إلى وجود منظمات تمثل أطراف الإنتاج الرئيسية في كافة دول العالم باعتبار ذلك شرطا أساسيا لتحقيق التعاون ليس في مجال الثقافة العمالية فقط بل في كافة الجوانب المتعلقة بالعمال ودورهم في عملية الإنتاج.

12- تزايد أهمية استمرار العمل من أجل أن تسود في كافة دول العالم التشريعات الخاصة بالتعليم الإلزامي لمرحلة معينة وتعليم الكبار بالنسبة لمن أنهوا الدراسة الإلزامية.

منظمة حقوق الإنسان :

وضعت منظمة (كير) مفهوماً لحقوق الإنسان بالنص التالي :

حقوق الإنسان هي أحقية كل الناس في ظروف أساسية تدعم جهودهم للعيش بكرامة، وفي سلام، ولإنماء قدراتهم الكامنة كبشر إلى أقصى قدر ممكن."

وتعريف آخر من مكتب المفوضية السامية لحقوق الإنسان ينص على:

"يجوز تعريف حقوق الإنسان بأنها ضمانات قانونية عالمية، تخص كل البشر، وتحمي الأفراد والمجموعات من الأفعال أو الامتناع عن الأفعال مما يؤثر على كرامتهم الإنسانية."

المبادئ الأساسية لحقوق الإنسان؟

حقوق الإنسان كونية وغير قابلة للتصرف فيها: حقوق الإنسان كونية ولا يمكن التصرف فيها أو نزع ملكيتها. لجميع الأشخاص في جميع أرجاء العالم نفس الحقوق، ولا يمكن لإنسان يملك تلك الحقوق أن يتنازل عنهم طوعاً، كما لا يمكن للآخرين أن يسلبوه أو يسلبوها أياهم. وكما هو منصوص عليه في المادة (1) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان "يولد جميع الناس أحرارا ومتساوين في الكرامة والحقوق."

حقوق الإنسان كل لا يتجزأ: حقوق الإنسان كل لا يتجزأ، سواء كانت تلك الحقوق حقوق مدنية، أو حقوق ثقافية، أو اقتصادية، أو سياسية، أو اجتماعية، فكلهم أصيلين ومرتبطين بكرامة الإنسان. ومن ثم فجميعهم على نفس المكانة كحقوق، فلا يمكن تدريجهم على نحو هرمي.

حقوق الإنسان متكاملة ومترابطة: إن أدراك حق واحد غالبا ما يعتمد، كلياً أو جزئياً، على إدراك الحقوق الأخرى، على سبيل المثال: ربما يتوقف إدراك الحق في الصحة، في ظروف معينة، على إدراك الحق في التعليم أو الحق في الحصول على معلومات.

المساواة وعدم التمييز: جميع الأفراد متساوين كبشر وبسبب الكرامة المتأصلة لكل البشر. ولجميع الناس حق التمتع بحقوقهم الإنسانية دونما تمييز من أي نوع، مثل التمييز بسبب العنصر أو اللون أو الجنس أو اللغة أو الدين أو الرأي سياسيا أو غير السياسي، أو الأصل الوطني أو الاجتماعي

أو الثروة، أو المولد، أو أي وضع آخر، وذلك كما أوضحت لجان حقوق الإنسان.

المشاركة و الاشتمال: لكل شخص ولجميع الناس حق المشاركة في، والمساهمة في، والتمتع بالتنمية المدنية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية بفاعلية وحرية وكفاءة، والتي يمكن في ظلها إدراك حقوق الإنسان والحريات الأساسية.

المحاسبية وسيادة القانون: على الدول وحاملي الواجبات أن يكونوا قابلين للمسائلة من قبل الجهات المعنية بمراقبة حقوق الإنسان. وفي هذا الخصوص، عليهم أن يخضعوا للمعايير والقواعد القانونية المتضمنة في مواثيق حقوق الإنسان. وحين يخفقون في هذا، للمتضررين من أصحاب الحقوق اتخاذ الإجراءات المناسبة للانتصاف أمام المحكمة المختصة أو أى جهة أخرى ذات اختصاص وذلك وفقا للقواعد والإجراءات التي ينص عليها القانون

الإطار الدولي لحقوق الإنسان:

الإطار المرجعي الأساسي هو الشرعة الدولية لحقوق الإنسان والتي تتكون من ميثاق الأمم المتحدة، والإعلان العالمي لحقوق الإنسان (UDHR) والعهدان الدوليان المتلاحقان وهما العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية ICCPR والعهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ICESCR.

وتحدد الشرعة الدولية لحقوق الإنسان الشروط الدنيا الأساسية، وتنص على أحقية جميع الناس في التمتع بها.

واتفاقيات حقوق الإنسان إنما تُفَسر وتُفَصل الشرعة الدولية لحقوق الإنسان، كما توفر حماية خاصة للمجموعات المعرضة لانتهاك حقوقها كاللاجئين، والنساء، والأطفال، والشعوب الأصلية. وتعد تلك الاتفاقيات أيضا مصادر أو مراجع في العمل مع تلك المجموعات. أما عن القانون الإنساني

الدولي، فهو المختص بتحديد الحقوق، ولاسيما الحقوق المدنية، في مناطق النزاعات المسلحة، (ويعرف أيضا بقانون الحرب لأنه يطبق في حالات الحروب والنزاعات المسلحة) وهو أيضا مرجع مهم في الإطار الدولي لحقوق الإنسان.

الفرق بين الحاجات والحقوق الإنسانية من وجهة نظر الموارد البشرية بمنظمة العمل الدولية :

الحق هو شئ مكفول لي لمجرد أنني إنسان. وهو ما يمكنني من العيش بكرامة. ضف على هذا أن الحق يمكن ممارسته وتطبيقه أمام الحكومة، التي تكون ملتزمة به. بينما الحاجة، هي تطلع الفرد لإشباعها.

ويوضح الجدول التالي الفرق بين الحاجات والحقوق من وجهة نظر منظمة العمل الدولية:

مقاربة على أساس الحاجات الأساسية	مقاربة على أساس الحقوق
الحاجات يتم تلبيتها أو مقابلتها	الحقوق يتم إدراكها (احترامها، وحمايتها، وتيسيرها، وتحقيقها)
الحاجات لا تنطوي على التزام أو واجبات، برغم إمكانية وجود وعود	الحقوق دائما ما تنطوي على التزامات أو واجبات متلازمة
الحاجات ليست بالضرورة كونية	دائما ما تكون حقوق الإنسان كونية
يمكن تلبية الحاجات الأساسية بهدف أو استراتيجيات مخرجة	لا يمكن إدراك حقوق الإنسان سوى بالاهتمام بالمخرجات والعملية.
يمكن تدريج الحاجات الأساسية في هرم الاحتياجات	حقوق الإنسان كل لا يتجزأ، ل،ها متكاملة فلا يوجد شئ أسمه حق أساسي

مقاربة على أساس الحاجات الأساسية	مقاربة على أساس الحقوق
يمكن تلبية الحقوق عن طريق الأعمال الخيرية والبر	الأعمال الخيرية، من منظور حقوق الإنسان، إهانة فادحة (إيمانويل كانط)
من دواعي السرور أن نعلم أن 80٪ من الأطفال قد قوبلت احتياجاتهم فيما يخص التطعيم	وهذا يعني في المقاربة الحقوقية أن نسبة 20٪من مجمل الأطفال لا يتمتعون بحقوقهم في التطعيم.
ربما يكون مبررا أن يتم التصريح بأن "الحكومة ليس لديها الإرادة السياسية بعد لتطبيق التشريعات الخاصة بتنقية كل الملح"	من منظور حقوقي، هذا يعني أن الحكومة قد اختارت ألا تقوم بواجبها، وإنما اختارت بدلا من هذا ألا تطبق التشريعات لتنقية كل الملح.

الباب السادس
إدارة الموارد البشرية المعاصرة

- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
- الجودة الشاملة ودورها فى :
- عولمة المورد البشرى
- تنمية القدرات التنافسية للمنظمة

الفصل الحادي عشر

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
إدارة الموارد البشرية الإلكترونية - حوكمة إدارة الموارد البشرية
الحكومة الإلكترونية - التدريب الإلكتروني

أولاً: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

مقدمة:

يعتبر إدخال تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات ثورة حقيقية في عالم إدارة، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، وظهور إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأداؤه، وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية، وفي المجال التطبيقي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة كأهمية إستراتيجية، بما تُسهم من دعم ومساندة لأجل تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل وتسريع عملية صنع القرار، وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل، وتقديم جودة الخدمات الإلكترونية وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب العصر.

مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

نظرا لاعتماد إدارة الحديثة حاليا علي التقنية المتطورة التي تساعدها علي انجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل التكاليف ، ويطلق عليها إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الذي أهم عناصره تقنيات المعلومات التي تتطور بسرعة مذهلة، والمفهوم الشائع لإدارة الالكترونية هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلي إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة سابقا.

ونستطيع أن نقول إن بدايات الالكترونية (أتمتة المكاتب) بدأت منذ عام 1960 م عند ابتكار شركة " IBM" مصطلح معالج الكلمات ، وزادت الأهمية عام 1964 م عندما انتجت جهاز أطلق عليه اسم " MT/ST" (الشريط الممغنط /وجهاز الطابعة المختار).

وعرفت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية " هي إنجاز المعاملات الإدارية و تقديم الخدمات العامة والاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عبر الشبكات الداخلية و شبكة الانترنت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت و الجهد و الطاقات"

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية : هي "إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات و لزبائنها (إدارة الخاصة منهم مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية و المعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من اجل استغلال أمثل للوقت و المال و الجهد و تحقيقا للمطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة

لقد اكتسبت حوكمة المؤسسات أهمية كبيرة بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدى إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة. ويؤدى إتباع المبادئ السليمة لحوكمة المؤسسات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح. و إن شدة الحساسية لبيروقراطية وهلع الحكومات الرافضة للتغيير والمعاندة للتطور تتمكن بفضل مناورتها من تحويل أهداف الإصلاح الشامل لنظم الحكم سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وهي أهداف كبيرة، إلى مجرد هدف صغير ولكنه حساس، الا وهو إصلاح إدارة، سواء أكانت إدارة عمومية أو مؤسسة اقتصادية تخلق الثروات أو الفوائض. لكن هذا لا يعني أن الحوكمة والتسيير الراشد لا يمكن تطبيقه في المؤسسة، المؤسسة التي تعتبر وحدة إنتاجية يتم من خلالها مزج عناصر الإنتاج للحصول على سلع وخدمات لتحقيق ربحية تجارية عن طريق

السوق الذي يبرز قدرات المؤسسة من حيث التنافسية وفي عصر التنمية المستدامة وفلسفة التسيير المستدام أصبح وصول المؤسسة إلى تحقيق ربحيتها التجارية شرطا غير كافي للمنافسة في السوق، ولا يمكن تحقيق التسيير المستدام إلا بتحقيق كل من الربحية الاجتماعية والبيئية وبمشاركة متكافئة ومتوازنة بين الدولة وحكومتها ومؤسساتها، وبين مجتمعات المجتمع المدني العديدة، في ظل رقابة شعبية مزدوجة تقوم على النزاهة والشفافية.. ونشير إلى أنه عندما بدأ الحديث عن الحوكمة في الوطن العربي لم يكن على مستوى الشركات والمصارف وإنما بدأ في المجتمع المدني وكان الحديث عن كيف يمكن للدولة أن تدير النشاط الاقتصادي إدارة رشيدة في ضوء المتغيرات والأحداث، إضافة إلى ضرورة استكمال الإطار القانوني الذي يضمن التطبيق السليم للحوكمة ومنها إصدار قانون البنوك وقانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة.

وبناء على ما سبق، يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية لهذه المداخلة على النحو التالي:

أسباب التحول الإلكتروني لإدارة الأفراد:

إن التحول إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ليس درباً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة. وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت. ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:

1) الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.

2) القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.

3) ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.

4) صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.

5) ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.

6) التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.

7) ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

8)حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

- إن القرارات المهيكلة والقرارات النصف مهيكلة ، خاصة من نوع التحكم الإداري والحسابي ،تعتمد علي الكمبيوتر منذ الستينات.
- يتبني بحث علم إدارة فكرة إن المدراء يستطيعون حل المشاكل عن طريق استخدام الخطوات العلمية لاتخاذ القرار الإداري وهي:

1) تعريف المشكلة.

2) تصنيف المشكلة إلي أقسام رئيسية.

3) ملئ نموذج حسابي يصف أساس المشكلة.

إيجاد الحلول الكاملة للمشكلة النموذجية وتقييمها.

تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الألكترونية:

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعتمد علي احدث تكنولوجيا هذا القرن لتصل إلي النجاح وتقديم أفضل الخدمات ويعتمد علي:

1. يعتمد علي المعلومات والاتصالات.
2. يتكون نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من :

أ- تطبيقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التي لا تعتمد علي الكمبيوتر.

ب- تطبيقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التي تعتمد علي الكمبيوتر

ج- قاعدة بيانات.

3. مدخلات النظام هي:

أ- موارد مادية داخلية.

ب- المعالجات.

ج- الموارد الداخلية الخارجية.

د- معلومات من المحيط الخارجي.

4. تصور لإدارة الالكترونية وكيف تقدم البيانات والمعلومات من اجل انجاز الأعمال المختلفة.
5. وتعمل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كنظام كما يلي:

أ) إدخال البيانات من خلال النظام الفيزيائي للشركة ويتم معالجتها ثم تدخل إلي قاعدة البيانات.

ب) تستخدم المعلومات كمدخل للتطبيقات التي تعتمد علي الكمبيوتر والتي تستخدم في أتمتة المكاتب عن طريق التطبيقات التالية:

1. معالجة الكلمات.

2. البريد الالكتروني والبريد الصوتي والاجتماعات عن بعد.

3. التحاور عن طريق الكمبيوتر.

4. قواعد بيانات إدارية مختلفة.

5. التطبيقات الأخرى .

ج) يستخدم بعض التطبيقات التي لا تعتمد علي الكمبيوتر .

د)الأتمتة الجديدة ستساعد في انجاز المهام عن طريق الاتصال بين المستخدمين مع بعضهم بعضا أو مع البيئة المحيطة عن طريق الكمبيوتر والاتصالات.

فوائد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

إن الفلسفة الرئيسية لإدارة الالكترونية هي نظرتها إلى إدارة كمصدر للخدمات، و المواطن و الشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فان لإدارة الالكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها :

1- تبسيط الإجراءات وتقليل كلفتها وإعطاء خدمة أكثر جودة.

2- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية.

3- الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة.

4- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة ومع المؤسسات الاخري داخل وخارج بلد المؤسسة.

5- ستقلل استخدام الورق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابيا على عمل المؤسسة.

6- تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة حفظ وتوثيق المعاملات .

بعض أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

1- أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة الشراء الالكتروني.

2- أنظمة الخدمة المتكاملة.

3- النظم غير تقليدية أخري وتشمل:

1) نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم.

2) النظم الخبيرة والذكية.

4- نظم تطوير العملية الإنتاجية وتشمل :

1) نظم التصميم والإنتاج

2) نظم تتبع العملية الإنتاجية .

3) نظم الجودة الشاملة.

4) نظم تطويع المنتجات.

5) نظم كفاءة شبكة الموردين.

5- نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع وتشمل:

1) نقاط البيع الالكتروني.

2) نقطة التجارة الالكترونية.

3) نظم إدارة علاقة العملاء.

ب- إدارة بلا مكان: وتتمثل في التليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد (التليديسك) والمؤتمرات الإليكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.

ج- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخري تصحو لذلك لابد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا

د - إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد علي صناعة المعرفة تنفيذ ذلك يحتاج الي :

1. الأجهزة والمعدات
2. البرمجيات بمختلف أنواعها.
3. الاتصالات.
4. نظم المعلومات.
5. الكوادر البشرية.
6. التوعية الحاسوبية.

دور تقنيات المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

1- تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات الإدارية من خلال الكمبيوتر.

2- تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة.

نجاح إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يعتمد علي عدد من العناصر وأهمها:

أ- زيادة الفعالية.

ب- توفير الوقت والجهد المبذول.

ج- الدقة والسرعة في عملية الانجاز.

د- تقليل التكلفة.

خطوات إدخال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

تحول الإدارات التقليدية إلي إدارات الكترونية:

شهدت المدارس الإدارية انعطافات وتحديات عميقة وواسعة على مستوى الفكر الإداري حيث بدأت هذه المدارس الإدارية تتطور و تنضج وقد أثر ذلك على زيادة الفاعلية في العملية الإدارية وكفاءتها.

وبذلك أصبحت إدارة من وصفها الفكرة التي توجه وتدير وتستخدم التكنولوجيا بوصفها الأداة والوسيلة إلى فكرة جديدة مع ظهور التكنولوجيا الحديثة وهي الفكرة التي تأتي بالقدرات والمجالات الجديدة والقيمة الجديدة التي توجه كل شئ بما فيها إدارة.

ولهذا فقد أصبحت إدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى لم تعد لازمة وضرورية وكذلك أصبح لا يوجد ضرورة لوجود مدير وعاملين يشرف عليهم فقد أصبح الشخص يعتمد على إدارة الذات وليس على إدارة الغير كما أنه أصبح لا يوجد حاجة للرجوع إلى المدير للحصول على المعلومات حيث أصبح يعتمد على الانترنت وقواعد البيانات ولهذا **يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية عملت على ما يلي:**

- إزالة الفجوة بين إدارة والعاملين.

- إلغاء التقسيم التقليدي المتمثل في إدارة والعاملين والمستشارين حيث أصبح الشخص هو العامل والمدير والاستشاري في نفس الوقت.
- إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول إدارة صانعة القرار إلى إدارة استشارية.

وقد تطورت فكرة توظيف المعلومات في إدارة تطوراً كبيراً، حيث بدأ هذا التوظيف متمثلاً في شكل تقارير تعبر "ما حدث؟" فعلاً داخل المؤسسة، ثم تطور الأمر إلى تحليل تلك التقارير لمعرفة الأسباب وراء حدوث المتغيرات "لماذا حدث؟". وانتقلت التقنيات بعملية توظيف المعلومات إلى مرحلة التنبؤ أي "ماذا سيحدث؟"، ثم تطورت إلى مرحلة الرؤية المجمعة للمعلومات والتأثيرات المختلفة للقرارات، ثم انتقلت إلى المرحلة الأكثر تقدماً وهي توظيف المعلومات من أجل تحقيق الأهداف أو "ماذا نريد أن يحدث؟".

خطوات تنفيذ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

هناك العديد من الأمور عند تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الحاجة لهذه إدارة والتكلفة) ،لذا يجب القيام بالخطوات التالية:

أولا: إعداد الدراسة الأولية: عمل فريق عمل للوصول إلي القرارات التالية:

1. تحتاج إدارة إلي تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
2. وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلي تطوير.
3. ينسجم مع أخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
4. عدم الحاجة إلي تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

ثانيا : وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يجب إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مراحل التنفيذ.

ثالثا : تحديد المصادر: ومن هذه المصادر (الكوادر البشرية، الأجهزة والمعدات ، والبرمجيات المطلوبة) أي تحديد البنية التحتية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

رابعا : متابعة التقدم التقني : هناك مسئولية عند استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وهو العمل علي الحصول علي أخر الابتكارات في كافة عناصر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها.

محاور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

أولا : الجمهور ودائرتك : تحديد جميع المعاملات التي تخص المواطنين وهي:

- معاملات لا تحتاج إلي مراجعة المواطن نفسه.
- معاملات من الضروري تواجد المواطن في احد مراحلها.

ثانيا : رجال الأعمال ودائرتك: تحديد النشاطات بين رجال الأعمال ودائرتك كما يلي:

- معاملات تنجز بشكل أوتوماتيكي.
- معاملات تتم باتصال من خلال شبكة المعلومات .
- معاملات تتم من خلال الانجاز الالكتروني وبحضور رجل الأعمال أو من ينوب عنه.

1- معاملات تنجز بشكل أوتوماتيكي :

خطوات التنفيذ :

1) حصر هذه المعاملات.

2) تحديد الإجراءات الخاصة بكل معاملة.

3) إيجاد آلية جديدة لتنفيذ هذه الإجراءات الكترونيا.

4) تدريب الموظفين علي الآلية الجديدة.

5) إصدار أدلة توضيحية خاصة للموظفين وكذلك الجمهور.

2- معاملات تتم من خلال شبكة المعلومات :

خطوات التنفيذ :

1- حصر هذه المعاملات.

2- تحديد الإجراءات الخاصة بكل معاملة.

3- إيجاد آلية جديدة لتنفيذ هذه الإجراءات الكترونيا.

4- تدريب الموظفين علي الآلية الجديدة.

5- إصدار أدلة توضيحية خاصة للموظفين وكذلك الجمهور.

6- إصدار بروشورات ومنشورات وأدلة لتعريف رجال الأعمال علي كيفية انجاز الأعمال علي الشبكة.

3- معاملات تتم من خلال الانجاز الالكتروني وبحضور رجل الأعمال :

خطوات التنفيذ :

1) حصر هذه المعاملات.

2) تحديد الإجراءات الخاصة بكل معاملة.

3) إيجاد آلية جديدة لتنفيذ هذه الإجراءات الكترونيا.

4) تدريب الموظفين علي الآلية الجديدة.

5) إصدار أدلة توضيحية خاصة للموظفين وكذلك الجمهور.

6) توعية رجال الأعمال علي كيفية استخدام هذه الخدمات عن طريق وسائل الأعمال وإصدار المنشورات التوضيحية.

ثالثا : دائرتك مع دائرة أخري:

1) المعاملات التي تتم بشكل أوتوماتيكي.

2) المعاملات التي تتم من خلال المراسلات الالكترونية.

3) المعاملات التي تتم من خلال تكامل قواعد البيانات بين هذه الدوائر.

متطلبات إنجاح إدارة الموارد البشرية الإلكترونية :

أولا : خلق التوعية الشاملة عند الموظفين بأهمية هذه إدارة.

ثانيا : خلق البنية التحتية للاتصالات والتأكد من صلاحيتها.

ثالثا : إعداد نظام معلومات مكون من نظم فرعية لخلق التكامل في المعلومات.

رابعا : إعداد دراسة متكاملة لما موجود فعلا من نظم معلومات منجزة رأجهزة ومعدات وشبكات في الإدارات الحكومية والاستفادة منها في تنفيذ الحكومة الالكترونية.

المشاكل المرتبطة بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية

1- غش الكمبيوتر (إدخال البيانات/ تخزين البيانات/ تشغيل البيانات).

2- التزوير المعلوماتي.

3- الإضرار بالبرامج والبيانات.

4- تخريب الحاسبات.

5- سرقة المعلومات وبرامج الحاسب.

6- 6.النسخ غير المشروع للبرامج.

7- التجسس المعلوماتي.

8- جرائم الإنترنت.

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية:

أهمية نظم المعلومات

إن انتشار تكنولوجية المعلومات كان الأساس الذي أدى إلى بناء وتصميم واستخدام نظم المعلومات الإدارية التي نستطيع إن نعرفها بأنها مجموعة من العناصر البشرية المدربة والعناصر الآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات ويتكون هذا النظام من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات ويهدف نظام المعلومات الإداري إلى الكشف عن المعلومات وتجميعها وتحليلها وإعدادها طبقا لاحتياجات مراكز العمل المختلفة بالمؤسسة أو الشركة كما إن نظام المعلومات يعمل على تداول المعلومات وتجديدها بشكل شبه يومي واسترجاعها عند الحاجة وهناك أنماط كثيرة ومتعددة لنظم المعلومات الإدارية واستخدام هذه الأنماط يؤدي إلى فوائد كثيرة جدا أهمها :

1- تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة أو الشركة.

2- تحسين الكفاءة.

3- رفع مستوى الإنتاجية.

4- تمكين المدراء من تخصيص وقت اكبر للمهام الإستراتيجية.

5- توفير إمكانية دراسة ومعالجة المشكلات الكبيرة والمعقدة.

6- المساعدة في تنفيذ القرارات .

7- انجاز المهام الإدارية المختلفة.

8- مساعدة إدارة في التعرف على الفرص والاستجابة لها بسرعة اكبر.

9- تقديم خدمات جديدة أفضل.

10- زيادة العائدات.

11- تخفيض التكاليف.

12- فتح فرص جديدة وأسواق جديدة.

13- تحقق نتائج مذهلة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.

14- اشتراك جميع الإدارات في المؤسسة بشكل مباشر في هذه النظم وتطويرها.

خصائص المعلومات المطلوبة من إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

إن نوعية المعلومات المطلوبة هي التي تنعكس علي نوعية القرارات التي سيتم اتخاذها ، لذا برزت الحاجة لتوفير آلية مناسبة لتقييم مدي جودة المعلومات وهذه الآلية تعتمد علي عدة خصائص وهي كالتالي:

1. **الشمولية**: بحيث تغطي جميع جوانب الموضوع قيد الدراسة.
2. **الدقة** : إن تخلو من الأخطاء.
3. **المناسبة زمنيا**: إن تتوفر في الوقت المناسب للاستفادة منها.
4. **الواقعية**: تمثل واقع عمل المستفيد لتكون ذات فائدة للتعامل مع الموضوع.
5. **التكلفة** : إن تكون التكلفة اقل من فائدتها.

انواع التقارير الموجهة لمستويات إدارة:

أولا: إدارة العليا:

1- تقارير خارجية

2- تقارير داخلية لمرة واحدة.

3- تقارير مختصرة عند الطلب.

4- التنبوءات.

5- المحاكاة.

6- الاستفسارات " ماذا - - - لو".

ثانيا : إدارة الوسطي:

1. تقارير داخلية منتظمة.
2. تقارير استثنائية.
3. تنبوءات وبيانات داخلية.
4. استفسارات.

ثالثا : إدارة الدنيا:

1- تقارير داخلية منتظمة.

2- تقارير عمليات مفصلة.

3- بيانات تاريخية وحالية.

المعلومات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لإدارة الإستراتيجية:

يتحدد في هذه المرحلة دور الإدارة العلياوالتزامها تجاه تطوير نظم المعلومات في المنظمة. وفي هذه المرحلة يجب أن تتبنى الإدارة العليانظم

المعلومات وتتعامل معها كمورد أساسي من موارد المنظمة مثلها مثل الموارد المالية والبشرية . كذلك يجب أن يتفهم جميع الموظفين والعاملين في المؤسسة مدى التزام الإدارة العليانحو نظم المعلومات، وان تعاونهم وتجاوبهم مطلب أساسي في جميع مراحل تطوير هذه النظم . ويجب في هذه المرحلة تحديد السياسات والخطط والبرامج التي تضمن تنفيذ الخطة المعلوماتية الإستراتيجية، ويشمل ذلك :

1. وضع السياسات العامة على مستوى الأنظمة الجزئية والتي يختص كل منها بأداء وظائف معينة مثل :
   - أ- السياسة العامة لتطوير نظم المعلومات .
   - ب- السياسة العامة لتدبير الاحتياجات والموارد .
   - ج- السياسة العامة للتدريب والتوظيف .
   - د- السياسة العامة لبناء مركز معالجة البيانات .
2. إعداد خطط وبرامج تفصيلية على مستوى الأنظمة الجزئية مثل :
   - أ- خطط وبرامج تطوير نظم المعلومات .
   - ب- خطط وبرامج تدبير الاحتياجات والموارد .
   - ج- خطط وبرامج التدريب والتوظيف .
   - د- خطط وبرامج بناء مركز معالجة البيانات .

تسلل المعلومات داخل المنظمة المطلوب تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فيها:

المعلومات تتكون من شرائح مختلفة وتتأثر بالمحيط الخارجي وهي :

1) المستوي الاستراتيجي: معلومات إستراتيجية تتميز بكونها معلومات استنتاجيه وتحليلية.

2) المستوي التكتيكي: معلومات تم استخلاصها بعناية من المستوي الداني (مستوي العمليات).

3) المستوي التنفيذي: المعلومات الخاصة بالعمليات داخل المنظمة.

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودعم اتخاذ القرارات:

تحتاج لنظام المعلومات لتدعم مجالات اتخاذ القرارات في الحالات التالية:

1- عمل المنظمة في نظام اقتصادي غير مستقر نسبيا.

2- أزياد المنافسة الأجنبية والمحلية .

3- المنظمة غير قادرة علي مجاراة ما يجري حولها في البيئة الاقتصادية المحيطة.

4- النظام الأساسي للمنظمة لا يساعد علي تطوي وزيادة كفاءة العاملين في المنظمة وزيادة الأرباح وفتح أسواق جديدة.

5- إدارة المسئولة عن معالجة البيانات غير قادرة علي تلبية احتياجات الإدارة العليا وعدم وجود تحليل للبيانات.

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتسلسل مراحل اتخاذ القرارات:

1) **المرحلة الاستخباراتية:** وتهدف للوصول لتعريف وفهم المشاكل في المنظمة.

2) **تصميم الحلول:** تقوم مجموعة من الأفراد بوضع مجموعة من الحلول الممكنة.

3) **مرحلة الاختيار:** وهي اختيار الحل المناسب وأفضل نظام للقيام بهذه المهمة.

4) التطبيق : تطبيق الحل واستخدام التقارير لغرض الاستفادة لحل المشاكل.

عناصر دعم القرارات بالأنظمة الإدارية التي تتضمنها إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

المستوي الاستراتيجي يتكون من عدد من النماذج الوظيفية التي تتفاعل مع المحيط الخارجي وهي:

1. نظام المالية.
2. نظام التسويق.
3. نظام القوي العاملة.
4. نظام التصنيع.

وتستخدم المعلومات المنقولة كمصدر للمعلومات في نظام دعم القرارات (DSS).وهناك أنظمة إدارية أخري وهي:

1- **نظام معالجة المعاملات (TPS):** ويعمل علي تهيئة المعلومات للقيام بالأعمال اليومية الروتينية.

2- **نظام المعلومات الإدارية (MIS) :** يعمل علي تسهيل عمل إدارة بتقديم تقارير ملخصة ومركزة ويدعم العمليات الإدارية داخل المنظمة.

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومعالجة المعلومات:

تعتبر الغالبية العظمى من المعلومات في الدول الصناعية اليوم معلومات إلكترونية فالنص يتكون في معالجات الكلمات و يخزن في دارات أجهزة الحاسب الآلي وينقل عن طريق الشبكات المحلية وخطوط الهاتف والأقمار الصناعية ويسجل على الطابعات و أجهزة الفاكسميلى ومراقبات أجهزة الحاسب الآلي و يتم التقاط الصور و الأصوات بالكاميرات والماسحات

والميكروفونات وغيرها من أجهزة الاستشعار وتخزن على شريط أو قرص و تذاع على الهواء أو من خلال كوابل محورية أو ألياف ضوئية وتعرض على التليفزيون أو شاشات أجهزة الحاسب الآلي أو تسمع من الإذاعة ويتم الحصول على البيانات والإشارات الصوتية عن طريق الأسلاك النحاسية المزدوجة والألياف الصناعية و الأقمار الصناعية أو تبث عبر الهواء، أما الوثائق فإنه يتم طبعها وتصويرها ضوئيا وإرسال صور منها بالفاكس ومسحها وتخزينها إلكترونيا على نحو متزايد. وتحتاج المعلومات إلي معالجة " وهو إجراء سلسلة من الإجراءات أو العمليات علي معلومات محددة خاصة بموضوع ما بغرض تحقيق نتائج معينة يحددها تخطيط للوصول للحل".

ويمر التوصل للحل بخمس خطوات رئيسية ،يقوم البشر بثلاث منه :

1- التعريف بالموضوع. 2- تحليل العناصر.

3- وضع برنامج الحل.

ويقوم الكمبيوتر بخطوتين:

4- تنفيذ برنامج الحل . 5- حفظ الوثائق.

المعالجة الالكترونية للمعلومات:

هناك ثلاث أسباب رئيسية وهي:

أولا: تواجه معظم منشات الأعمال نموا متزايدا في الحجم وصعوبات كبيرة في مجال أنشطتها.

ثانيا: يجب إن تستجيب منشات الأعمال إلي المتطلبات المتزايدة في حجم المعلومات ونوعيتها.

ثالثا: يحتاج المستفيدون في مختلف المستويات الإدارية بالمنشاة لنوعيات مختلفة من المعلومات لدعم العملية الإدارية والأنشطة التي تنفذها المنشاة.

المزايا الأساسية لنظم معالجة لمعلومات الموارد البشرية :

1) السرعة: وهي من مزايا استخدام الكمبيوتر وتتفاوت سرعة تداول العمليات من كمبيوتر لأخر.

2) الدقة : ويعني أن الكمبيوتر يعطي معلومات دقيقة خالية من الأخطاء ، وتكون الأخطاء قليلة جدا بالمقارنة بالبيانات الهائلة المعالجة والأخطاء تكون نتيجة (المبرمج ، أو المشغل المغذي للبيانات).

3) الاعتمادية: تعتبر الدقة في المعالجة الالكترونية للمعلومات ذات علاقة مباشرة مع الثقة غير العادية بالكمبيوتر وتعمل الكمبيوترات باتساق ودقة لفترة طويلة وتعتبر دوائرها ذات اعتمادية عالية ولها خصائص المراجعة الذاتية.

4) الاقتصاد : اظهر تحليل التكلفة لمعالجة المعلومات في أحجام مختلفة إن المعالجة الالكترونية للمعلومات أكثر قبولا للتبرير الاقتصادي عن المعالجة اليدوية للمعلومات.

نظم المعالجة الالكترونية لمعلومات الموارد البشرية:

لقد أدت نظم معالجة المعلومات الحديثة إلي تكامل عمليتي معالجة البيانات ومعالجة الكلمات وأدت إلي تكامل إرسال ومعالجة البيانات والكلمات والصور والأصوات.

إن نظم الكمبيوترات لها عدة قدرات معالجة أساسية منها :

1- المعالجة المتزامنة.Concurrent Processing يمكن للكمبيوترات إعطاء قدرة العمل لأكثر من مهمة في زمن واحد ، مصحوب بتشكيلة من مواد الأجهزة والبرمجيات.

2- المعالجة المتداخلة. Overlapped Processing : تساعد نظام الكمبيوتر علي زيادة استخدام وحدة المعالجة المركزية عن طريق تداخل عمليات الإدخال والإخراج والمعالجة.

3- المعالجة الديناميكية. Dynamic Processing : تسمح بعض نظم التشغيل بان يقوم الكمبيوتر بأداء معالجة الأعمال المتراصة والتي يتم فيها تنفيذ سلسلة من اعمل معالجة البيانات باستمرار دون تدخل موظف التشغيل بين كل عمل.

4- البرمجة المتعددة. Multiprogramming : هي قدرة نظام الكمبيوتر ذو المعالج الوحيد علي معالجة برنامجين أو أكثر في نفس الوقت.

5- المعالجة المتعددة. Multiprocessing: هي قدرة نظام الكمبيوتر ذي المعالج المتعدد علي تنفيذ عدة عمليات في وقت واحد وتنقسم إلي:

أ) المعالجة بالدفعات: يتم تجميع البيانات في نظام المعالجة بالدفعات علي فترات زمنية محددة ،ثم معالجتها بصفة دورية وتشمل(تجميع مستندات المصدر، تسجيل بيانات المعاملات، فرز المعاملات الموجودة في ملف المعاملات).

ب) المعالجة بالوقت الحقيقي: تعالج البيانات عندما يتم إنشاؤها أو تسجيلها بدون انتظار لتجميع مجموعات البيانات. وتقسم إلي مستويات وهي:

1) نظم الاستفسار/ الاستجابة:Inquiry/ Response Systems ووظيفته استرجاع المعلومات.

2) نظم تغذية البيانات: Data Entry System وظيفته التجميع الفوري ، وليس المؤقت للبيانات وتسجيلها حتى يمكن معالجتها في تاريخ لاحق.

3) نظم معالجة الملفات: File Processing System ويؤدي كافة وظائف النظم من معالجة المعلومات ماعدا وظيفة الاتصال.

4) النظم كاملة القدرة : Full Capability System وتوفر أداء فوري ومتواصل لكافة الوظائف في معالجة المعلومات.

5) نظم مراقبة العمليات: Process Control System وهو نظام مراقبة العمليات الذي يؤدي ليس فقط كافة وظائف معالجة المعلومات ولكن أيضا يستخدم مخرجات معلوماته لضبط عملية طبيعية مستمرة.

6) المعالجة المتفاعلة : Interactive Processing وهي توفر مقدرة معالجة متفاعلة تمكنك من استخدام حاسب دقيق للتعامل مع الكمبيوتر علي أساس الوقت الحقيقي وتقسم إلي:

1) تطبيقات الاستجابة /الاستفسار.
2) الكمبيوترات البارعة.
3) التغذية المباشرة للبيانات.
4) البرمجة المتفاعلة.

7) نظام المشاركة الزمنية : وهي اشتراك نظام الكمبيوتر عن طريق مستفيدين كثر في مواقع مختلفة في نفس الوقت من خلال استخدام طرفي الإدخال/ الإخراج المتصلة مباشرة بالكمبيوتر.

ج) المعالجة الموزعة : هي شكل من إشكال معالجة المعلومات المتاحة عن طريق شبكة الكمبيوترات المنتشرة بالمنشاة ومعالجة تطبيقات المستفيد. وهي المعالجة اللامركزية التقليدية وهي:

1. نظام من الكمبيوترات الموزعة علي إدارة واقسام المستفيد.
2. متصلة داخليا بواسطة شبكة اتصالات بيانات.

3. متكاملة عن طريق قاعدة بيانات مشتركة.

4. متناسقة بواسطة خطة شاملة لإدارة موارد المعلومات.

استخدامات نظم المعالجة الموزعة بإدارة الأفراد :

أولا: معالجة المعلومات الموزعة :

Distributed Information Processing

ويستفاد منها للمستفيدين المحليين ويمتد من:

1. معالجة تغذية البيانات.ثم إلي
2. نظم الاستفسار/ الاستجابة لقواعد البيانات المحلية.ثم إلي
3. معالجة المعالجات المستقلة تماما والتي تتضمن تحديث قواعد البيانات المحلية وإنتاج تقارير المخرجات .

ثانيا: معالجة الموقع المركزي: Central Site Processing :

وتتعامل مع الكمبيوترات الموقع المركزي بشكل أفضل مثل:

1- تطبيقات الدفعات البنائية والمتكررة الكبيرة.

2- مراقبة الاتصالات لشبكة والمعالجة الموزعة الكاملة.

3- صيانة قواعد البيانات المشتركة الضخمة.

4- توفير تخطيط متطور ودعم اتخاذ القرار من اجل إدارة بالمنشاة.

ثالثا: تغذية البيانات الموزعة:Distributed Data Entry :

تساعد في تولي بيانات المعالجة المحلية وإرسالها للموقع المركزي .

رابعا:معالجة قاعدة البيانات الموزعة:

Distributed Database Processing

جميع بيانات المعاملات أو أي بيانات موجزة يمكن إرسالها للحاسوب المركزي من اجل التخزين في قاعدة البيانات المشتركة.

خامسا:معالجة الكلمات الموزعة: Distributed Word Processing

يمكن بسهولة تجهيزها آليا لإعداد المراسلات الخارجية والداخلية وتقارير إدارة حيث تحسن الإنتاجية والتوقيت المناسب مع توفر المرونة للتغيير في التقارير والوثائق الرسمية في أي وقت.

سادسا: شبكات الاتصالات الموزعة:

Communication Networks Distributed

وفيها يمكن إجراء اتصالات داخلية بين عدة كمبيوترات ، عن طريق شبكات ربط محلية.

مزايا المعالجة الموزعة بإدارة الأفراد :

1. تحسن زمن الاستجابة وزمن الدورة للمستفيدين.
2. تقليل أخطاء الإدخال إلي اقل حد ممكن.
3. تكون تطبيقات الكمبيوتر أكثر مرونة وتفصيلا لمتطلبات المستفيدين.
4. تحسنت درجة الاعتمادية والإنتاجية ، حيث تعمل الكمبيوترات كنظم احتياطية متعاونة.
5. **تقديم معالجة بمواقع المستفيدين يقلل من تدفق الأعمال المكتبية بين مكاتب المستفيدين والمركز الرئيسي.**

التشغيل الآلي لمعلومات الموارد البشرية :

شهد مطلع القرن الحالي تطوير نظم الكمبيوترات الآلية لتشغيل المعلومات من ميكانيكية إلي كهربائية ثم الكترونية ، مما حقق سرعات هائلة لتشغيل المعلومات بواسطة الكمبيوترات وق ثم ابتكار ثلاث أنواع من الكمبيوترات تختلف فيما بينها تبعا للمهام التي توكل إليها وهي:

1) الكمبيوتر الرقمي.

2) الكمبيوتر الوصفي.

3) الكمبيوتر الهجين.

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية :

مقدمة: إن نجاح إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يتطلب توفر نظم معلومات إدارية ، وتوفر البيانات والمعلومات المطلوبة لانجاز المهام سواء كانت داخل الإدارات أو بينهما وبين المواطنين .

تطور نظم المعلومات:

إن الكمبيوتر هو العنصر الأساسي في نظم المعلومات وله الفضل الكبير في انتشار الميكنة داخل الإدارات والمؤسسات.

أ) نظم معلومات المكاتب: وتعتمد علي التطبيقات والبرمجيات الكمبيوترية الشائعة التي تؤدي للسرعة والدقة في الانجاز ومن أهم تطبيقات المكاتب الشائعة:

أ- البريد الالكتروني. Electronic Mail System

ب- البريد الصوتي. Voice Mail System

ج- التقويم الالكتروني.Electronic Calendaring System

2) نظم الاجتماعات: Conferencing System

الاجتماعات السمعية: (Audio Conferencing System) وتتم الاجتماعات باستخدام أداة الاتصالات السمعية، ولا تحتاج لكمبيوترات.

3) اتصالات المؤتمرات المرئية اللاسلكية:(Video Conferencing System)وتتكون من ثلاثة إشكال من المساعدة الالكترونية للاجتماع وهي(السمعي، المرئي، الفيديو).

4) الناشر المكتبي : (Desktop Publishing System)

وهو احدث البرمجيات التي تدمج الصورة والنص علي الوثيقة الواحدة.

5) نظام إدارة الوثائق (Document Management System)

يتكون من وحدات إدارة الحاسة المميزة (OCR) لنقل صور الوثائق لأشكال رقمية ،لتكون سعتها فائقة وكبيرة.

6) برمجيات أخري: وهي برمجيات تستخدم يوميا:❖- نظم التشغيل ويندوز XP .

نظم معالجة المعلومات والتقارير الإدارية:

أولا: نظم معالجة الحركات (العمليات)

- مفهوم نظم معالجة الحركات: وهي نظم الأعمال التي تخدم المستوي التشغيلي في المنظمة ، وهي نظم محوسبة تقوم بالعمليات اليومية الروتينية في المنظمة ومن امثلتها:(نظام الحجز في الفنادق.- نظام الشيكات. - نظام المحاسبة.)
- أنواع معالجة الحركات: وتصنف إلي نوعين هما:

1- نظام المعالجة بالدفعات: وتدخل علي شكل حزم للكمبيوتر في ملف يسمي ملف الحركات (TRANSACTION) ومن أمثلتها (نظام

فـواتير سـلطة الميـاه.- نظـام فـواتير سـلطة الكـهربـاء.- نظـام وضـع الرواتب.)

2- نظام المعالجة الفورية: On-Line System ويتميز ب:

1- الاتصال الفوري بين المستخدم ونظم معالجة الحركات.

2- تتيح الوصول للنتائج بشكل فوري.

3- تتيح فرصة المعالجة المباشرة للحركة لحظة وقوعها .

ثانيا: نظم تقارير الشئون الإدارية وشئون العاملين:

وتستخدم من قبل إدارة الوسطي لدعم نشاطات الرقابة الإدارية وتقر ثلاثة أنـواع من التقارير (التقارير الدورية السنوية- التقارير الاستثنائية – تقارير عند الطلب).

كيـف يعمـل نظـام المعلومـات لتقـارير الشئون الإداريـة وشـئون العاملين:

يقوم نظـام المعلومـات الإدارية (Mis) بمعالجـة المعلومات المستخلصة مـن معالجـة الحركـات(TPS) ،ولا تـتم قـراءة بيانـات تفصيلية مـن هـذا النظام وذلك للأسباب التالية:

1- تتميز بيانات نظام المعالجة الحركات بالأمن والسرية.

2- نقل البيانات بين أجهزة الكمبيوتر المتنوعة .

3- لجعـل نظـام المعلومـات الإداريـة أكثـر فاعليـة باعتمـاده علـي معلومـات مختصـرة ولكـن تكـون ملبيـة لاحتياجـات المستفيد.

نظم معلومات دعم إدارة الأفراد:

أولا : نظم المعلومات والقرارات الإدارية:

أوضح (ماكليود) أن نظم المعلومات الإدارية يمكن ان يسهم في حل المشكلات بطريقتين هما :

أ- توفر معلومات عن المنظمة ككل.

ب- تسهم بشكل مبدئي في التعرف علي المشكلات وفهمها.

ثانيا: نظم دعم القرارات:

1- البداية. 2- مفهوم دعم القرارات.

3- بناء نظم دعم القرارات. 4- عناصر نظم دعم القرارات.

ثالثا: نظم دعم القرارات الجماعية :

Group decision support system)(GDSS)

ويستفيد منها مدير واحد في اغلب الاحيان .

تعريف نظم دعم القرارات الجماعية " انه نظام تفاعلي مبني علي الحاسوب ويسهل حل المشاكل غير المهيكلة ومن قبل مجموعة من متخذي القرار يعملون مع بعضهم البعض كمجموعة واحدة".

رابعا: نظم المعلومات التنفيذية :

Executive Information System

وهي النظم التي تعتمد علي المصادر الخارجية الناتجة من النظم الاخري في المؤسسة والمصادر الخارجية لتقديم المعلومات للمدراء التنفيذين في الإدارة العليا لغرض انجاز أعمالهم بشكل يحقق أهداف المنظمة.

نظام المعلومات التنفيذية: هو نظام معلومات حاسوبي يوفر وصولا سريعا للمعلومات المناسبة زمنيا ويوفر تقارير لإدارة ، ويتصف بالخصائص التالية:

1. القدرة علي توفير معلومات شاملة وملخصة ومناسبا زمنيا ليسهل استخدامها.
2. سهولة الاستخدام مع إمكانية التعلم بوقت قصير.
3. القدرة علي الوصول للبيانات الداخلية والخارجية عن بيئة المنظمة (بيانات الزبائن والمنافسين).
4. احتواء النظام إمكانيات الرسوم والأشكال البيانية يساعد علي سهولة فهم المعلومات.

خامسا : نظم قواعد المعرفة : Knowledge Concept

مفهوم المعرفة : وتعني الإضافة العلمية والثقافية من مصدر أو أكثر حيث تؤدي المعرفة لاتساع إدراك الإنسان لتجعله قادر علي معالجة أي مشكلة تواجهه.

هندسة المعرفة : Knowledge Engineering

عرفا (فرينبوم وماكوردك – 1983) " هي فن الحصول علي أسس وأدوات البحث للتغلب علي المشاكل التي تحتاج إلي القضايا الفنية للحصول علي هذه المعرفة" وتتضمن هندسة المعرفة خمسة فعاليات:

أ - اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition: وتتضمن اكتساب المعرفة من الخبراء، الكتب، الوثائق، الأجهزة ، أو ملفات الحاسوب، أو يمكن إن تكون معرفة عامة، أو معرفة من اجل المعرفة، هذا يعني معلومات عن استخدام الخبراء ومعرفتهم لحل المشكلة.

ب- استمرارية المعرفة Knowledge Validation: المعرفة مستمرة ومؤكدة إلي إن تصبح ذات نوعية مقبولة.

ج- عرض المعرفة Knowledge Representation وهي عرض المعرفة المكتسبة ، وتتضمن تجهيز (خارطة المعرفة) وتسجيل المعرفة نقطة انطلاق المعرفة.

د- الاستنتاج: Inference وتتضمن تصميم البرامج التي تمكن الكمبيوتر من الاستدلال علي أساس قائم علي المعرفة ، ليكون النظام قادرا علي إرشاد المستخدم لقضايا محددة.

ه- الشرح والتعليل: Explanation and Justification وتتضمن التصميم والبرمجة، وفيها برمجة القدرة للإجابة علي أسئلة من قبل (لماذا يحتاج الحاسوب لمعلومة معينة؟ ، أو كيف يمكن استخلاص نتيجة معينة بواسطة الكمبيوتر؟).

سادسا : الأنظمة الخبيرة وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

وهي أنظمة صنع القرار أو أي أجهزة كمبيوترية وبرمجيات لحل المشاكل، والفكرة الأساسية لهذه النظم بسيطة وفيها الخبرة تنتقل من الخبراء للكمبيوتر ويتم تخزينها وتستدعي كنصيحة معينة عند الحاجة.

نظم المعلومات الوظيفية(معلومات القوى العاملة):

وهي النظم التي تقوم بتزويد المنظمة بالمعلومات للقيام بوظائفها (التسويق ، التمويل ، التصنيع ، القوي العاملة)

أولا : نظام معلومات التسويق: Evolution of the Marketing System Concept حدد (فليب كوتلر - 1966) ثلاثة انواع من المعلومات التسويقية:

1. معلومات استخبارية تسويقية: وهي من المحيط الخارجي.

2. معلومات التسويق الداخلية : تجمع من داخل المنظمة.

3. معلومات خاصة بقنوات التسويق : معلومات تخرج من المنظمة للمحيط الخارجي.

أ- موديل كوتلر: (The Kolter Model)حيث يتكون من أربع نظم فرعية:

1) نظام المحاسبة الداخلي.

2) نظام استخبارات التسويق.

3) نظام بحوث التسويق.

4) نظام علوم إدارة التسويقية.

ب- موديل نظام المعلومات التسويقية: A Marketing Information System Model حيث هناك تداخل بين أنظمة الإدخال والإخراج الفرعية المتصلة معا من خلال قاعدة بيانات واحدة لهذا النظام، فمثلا

أ - نظام الإنتاج الفرعي : يوفر معلومات عن منتجات المنظمة.

ب- نظام المكان الفرعي : يوفر معلومات عن شبكة التوزيع الخاصة بالمنظمة .

ج- نظام الترويج : يوفر معلومات حول نشاطات الإعلان والبيع الشخصي .

د- نظام الأسعار الفرعي : يوفر معلومات تساعد المدراء في اتخاذ قراراتهم التسعيرية.

هـ- النظام الفرعي لتكامل العناصر: يمكن المدير من وضع إستراتيجية تأخذ بالاعتبار تأثيرات العناصر المكونة للنظام ككل.

ثانيا : نظم معلومات إدارة شئون الأفراد :

- تطور نظم معلومات الموارد البشرية كانت تخزن المعلومات ضمن سجلات وملفات ورقية ، ثم ظهرت البطاقات المثقبة ، ثم ظهور الكمبيوتر ثم التحول للأقراص والأشرطة الممغنطة والأقراص الليزرية.
- قواعد بيانات الموارد البشرية من البيئة المحيطة: هنالك خمس فئات لهذه القواعد وهي:

1- قواعد بيانات لخدمة الباحثين.

2- قواعد بيانات الجامعات.

3- قواعد بيانات وكالات التوظيف.

4- قواعد بيانات لاستخدام الجمهور.

5- بنوك المساعدة في التوظيف.

ثالثا: نظام معلومات التمويل:

التمويل هو وظيفة أساسية في المنظمة وهي المسئولة عن تدفق الأموال لداخل وخارج المنظمة. ونظام المعلومات الخاص بالتمويل له ثلاثه مهام أساسية وهي:

أ- التنبوء بالاحتياجات المالية المستقبلية.

ب- تقييم مصادر الأموال الواردة.

ج- الرقابة علي استخدام الأموال المعرفة.

- مكونات نظام معلومات التمويل : ومن أهم مكوناته هي:

1) النظم الفرعية للمدخلات:

أ- النظام الفرعي لمعالجة البيانات.

ب- النظام الفرعي للمراجعة الداخلية.

ج- نظام مخابرات التمويل.

2) النظم الفرعية لمخرجات نظام معلومات التمويل:

هناك ثلاثة نظم فرعية لمخرجات نظام معلومات التمويل وهي:

أ- النظام الفرعي للتنبوء المالي.

ب- النظام الفرعي لإدارة التمويل.

ج- نظام الفرعي للرقابة المالية.

رابعا : نظام معلومات الإنتاج:

الإنتاج وظيفة من الوظائف المسئولة عن تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات ذات قيمة ومنفعة لتلبية رغبات العملاء والمستهلكين وتقسم إلى ما يلي:

- الأنشطة التي لها علاقة بتصميم المنتج ووضع الرسومات وتوضيح شكله وأبعاده ومكوناته الداخلية.
- الأنشطة التي لها علاقة بتصنيع المنتج مثل تنفيذ التصاميم الخاصة لمنتج معين.
- الأنشطة التي لها علاقة بالإمدادات والتسهيلات الإنتاجية مثل توفير المواد المطلوبة للإنتاج سلعة أو منتج معين.

1- النظم الفرعية لمدخلات نظام معلومات الإنتاج:

أ- نظام معالجة البيانات.

ب- نظام الهندسة الصناعية.

ج- نظام مخابرات الإنتاج.

2- النظم الفرعية لمخرجات نظام معلومات الإنتاج:

أ- النظام الفرعي للإنتاج

ب- النظام الفرعي للمخزون.

ج- النظام الفرعي للجودة.

د- النظام الفرعي للتكاليف.

هـ- نظام التصنيع المتكامل باستخدام الحاسوب.

تقنيات الحاسوب في دعم حل المشاكل إدارة شئون الأفراد:

مقدمة:

إن نظم المعلومات التي تتضمنها إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لها دور فاعل ومهم في حل المشاكل ، وان تقنيات الكمبيوتر لها أهمية في دعم حل المشاكل الإدارية التي تواجه إدارة من خلال اعتمادها علي هذه النظم الداعمة لاتخاذ القرار، ونظم دعم القرارات الجماعية، ونظم المعلومات التنفيذية ، والأنظمة الخبيرة، الشبكات العصبية الاصطناعية، واعتماد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية علي نظم المعلومات الذكية وادت لإعادة بناءها وتغيير سلوكيات إدارتها وهذه النظم قد تخلق فعالية وكفاءة لإدارة حديثة .

أهداف ومكاسب إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

1) إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.

2) تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.

3) تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.

4) تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.

5) تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات إدارة المختلفة.

6) توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.

7) توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.

8) التعلم المستمر وبناء المعرفة.

9) زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العلياومتابعة وإدارة كافة الموارد

تطور مساعدات القرار للأنظمة الحاسوبية في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

هناك العديد من الإجراءات التي استخدمت لدعم اتخاذ القرار الإداري ومنها:

1. الكمبيوترات ، برامج الكمبيوتر، نماذج إحصائية، نماذج علم إدارة بسيطة (لتحسب الأرقام ،تلخص، تنظم).

2. نظم معالجة قاعدة البيانات ، المعلومات الإدارية، نظم الفهرسة ،نماذج علم إدارة (لتنظم ،وتعرض المعلومات وثيقة الارتباط بالقرار).

3. الأنظمة الخبيرة ،نظم المعلومات التنفيذية(تعمل حسابات علي معلومات وثيقة الصلة بالقرار،تنظم وتعرض النتائج ، تحلل- ماذا- لو- ،تتفاعل مع صانعي القرار لتسهل شرح وتنفيذ القرارات).

4. الجيل الثاني للأنظمة الخبيرة ،نظم دعم القرارات الجماعية، الحاسبات العصبية حالات القرارات المعقدة ، ممتد لصنع القرار الجماعي وتعلم الآلة.

شبكات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

مقدمة : تعتبر الشبكات عنصرا مهما وأساسيا وسببا في تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، وهذا الكم من والبيانات المراد نقلها من وحدة أو مؤسسة لأخرى ،فإن تطور الاتصالات بين الحاسبات ساعدت كوسيلة لنقل المعلومات المخزنة من كمبيوتر لأخر ، وصبحت المشاركة في المعلومات والبرامج امرا يسيرا جدا.

شبكات العمل الداخلية

تعريف الشبكات: شبكة الكمبيوتر: (Computer Network)هي مجموعة من الكمبيوترات تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينها. ويدل هذا علي إن:

أ - مجموعة من الحاسبات الشخصية مرتبطة معا أو مع حاسب كبير.

ب- تنظم معا حيث تشكل نظاما واحدا هي عناصره الأساسية.

ج- خطوط الاتصال التي تربط عناصر النظام ببعضها قد تكون سلكية أو لاسلكية.

د - لموارد المتاحة ويقصد بها المعدات والبرامج والمعلومات.

هـ- أهمية الشبكات في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

- **تحتل شبكات الحاسب مكانا بارزا ،فهي تسهم في رفع كفاءة التشغيل ودعم صنعة القرارات من خلال:**

1. كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات.

2. التشغيل الاقتصادي للأجهزة وذلك بالمشاركة في استخدامها.

3. المشاركة في البرمجيات.

4. المشاركة في المعلومات وقواعد البيانات.

5. تطبيق المعالجة الموزعة، أي توزيع المهام علي عناصر الشبكة يؤدي لسرعة الانجاز.

مكونات شبكات العمل المحلية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

وتتكون من:

أولا : جهاز الخدمة الرئيسي. Main Server

وهو عبارة عن الكمبيوتر الذي يختار عادة من الكمبيوتر الشخصي، ويقوم جهاز الخدمة الرئيسي بالتحكم باستخراج برامج خاصة تسمي برامج تشغيل نظام الشبكة .

ثانيا : محطات العمل. Work Stations

هي نوع من الكمبيوترات الشخصية والتي تلحق بالشبكة لتستفيد من الخدمات التي تؤدي عليها.

ثالثا : الأجهزة الملحقة. Peripherals Equipment

مثل الطابعات ، والراسمات ويستطيع المستخدم استخدام هذه الأجهزة، الموصولة وتعمل ضمن الشبكة.

رابعا : الكابلات والبطاقات. Cards & Cable

وهي المكونات التي تقوم بتوصيل أجزاء الشبكة بعضها ببعض وتجعلها تستخدم بكفاءة.

الأجهزة الملحقة في الشبكة:

1- منظم الملفات. File Server

وهو يربط وحدة الأقراص الصلبة بالشبكة وينظم استخدامها بتخصيص قطاع منها لكل مستفيد بالإضافة للملفات المشتركة.

منظم الخدمات: Utility Server وهو الذي يربط الأجهزة الملحقة بالشبكة وينظم استخدامها مثل المودم الذي يستخدم في ربط عناصر الشبكة بالهاتف.

2- منظم الطابعات: Printer Server ويستخدم لربط الطابعة بالشبكة والسماح بالمشاركة في استخدامها.

3- بوابة الاتصال :(Getaway) أو جسر الاتصال (Bridge)وذلك لتوصيل الشبكة المحلية بشبكة أخري.

وسائط الاتصال الخاصة بالشبكة المحلية في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

تصنف وسائط الاتصال الشبكي إلي نوعين رئيسيين وهما :

أولا : الوسائط السلكية : وتشمل:

1) الأسلاك المزدوجة المجدولة Twisted-Pair wire:

- رخيصة الثمن ، سهلة التمرير بين المكاتب) وعيبها نطاق ذبذبتها منخفض مما يؤثر علي نقل المعلومات.

2) الكابلات المحورية : Coaxial Cable

وتنقسم إلي (أ- الكابل المحوري ذو الحيز الأساسي، ب- الكابل المحوري ذو الحيز العريض).

3) كابلات الألياف الضوئية: Fiber Optics، سرعتها تبلغ عشرة أضعاف سرعة الكابلات المحورية.

ثانيا: الوسائط اللاسلكية: وهي:

1- الميكروويف Microwave.

2- الأقمار الصناعية. Satellites

انواع الشبكات في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

أولا: الشبكات النجمية: وهي من ابسط الشبكات.

ثانيا: الشبكة الحلقية: وتتصل الحاسبات معا بحلقة مغلقة تأخذ الشكل الحلقي.

ثالثا: الشبكة الخطية: وتتصل الأجهزة ومحطاتها بواسطة كابل اتصال خطي مفتوح الطرف ومزدوج الاتجاه.

شبكة العمل المحلية:

وتسمي شبكة معمية لأنها تغطي منطقة أو مساحة معينة وتنقسم إلي:

- العائلة الأولي: ممثلة بكمبيوتر كبير ويعمل بنظام التشغيل (VM/S).
- العائلة الثانية: فهي ممثلة في أجهزة متوسطة الطراز (AS/36).
- العائلة الثالثة: عبارة عن أجهزة شخصية (PC/2) تعمل علي نظام التشغيل DOS.

كيفية عمل شبكة الكمبيوتر:

لبناء شبكة لابد من توفر:

1- أجهزة الكمبيوتر.

2- كروت التوصيل.

3- كابلات التوصيل.

4- البرمجيات الخاصة بالشبكات.

البرامج المستخدمة بالشبكة:

1) mtersur والذي يعمل بوظيفة الخادم.

2) Interlink والذي يعمل بوظيفة العميل.

الشبكات اللاسلكية:

تمثل نظاما مرنا لتوصيل البيانات وتستخدم كامتداد أو كبديل للشبكة السلكية.مجالات استخدامها في مجالات الصحة والتعليم والتصنيع.

مزايا الشبكة اللاسلكية:

1. سهولة النقل.
2. بساطة وسرعة التركيب.
3. مرونة التركيب.
4. تخفيض النفقات.
5. التدرج في تركيب الشبكات الفردية لعدد من المستخدمين إلي شبكة العينة الأساسية.

تقنيات الشبكات اللاسلكية:

أولا: تقنية البث الموجي المحدود : **يستخدم نظام الراديو الذي يعمل بالبث المحدود البيانات ويرسلها بتردد موجي محدد.**

ثانيا : تقنية البث الموجي واسع النطاق: وهي تقنية تعتمد علي التردد الموجي واسع النطاق وهنالك نوعان منها:

أ- تقنية التردد المتغير واسع النطاق FHSS.

ب- تقنية البث الموجي بالتوالي DSSS

ثالثا : تقنية البث بالأشعة تحت الحمراء: وتستخدم ترددا فائقا اقل من الضوء المرئي في القطاعات الالكترومغناطيسية في حمل ونقل البيانات.

شبكة الانترنت:

إن من العوامل التي ساعدت علي انتشار الإدارات الالكترونية الحكومية هو ظهور شبكة الانترنت وفقا لبرتوكول (TCP/IP) ويمكن الوصول للشبكة في أي بقعة من الأرض حين توفر الكمبيوتر.

كيف نشأت:

تطورت شبكة الانترنت عن شبكة (ARPANET) التي انشئت في الستينات بواسطة وكالة مشروعات الأبحاث المتقدمة للدفاع (DARPA) التابعة لوزارة الدفاع الأمريكية (البنتاغون)

شبكة الانترنت والحكومة الالكترونية:

إن ازدياد استخدام شبكة الانترنت ترك آثارا واسعة المدى علي مضمون وأشكال تقديم الخدمة أو تبسيط إجراء الخدمة أو القوانين التي تحكم تقديمها وسرعتها ناهيك عن التوفير في العمالة والوقت اللازمين لأداء إجرائها

الحكومة الالكترونية: هي عملية استخدام المؤسسات الحكومية لتكنولوجيا المعلومات.

من أهداف التكنولوجيا:

1. تقديم خدمات أفضل للمواطنين.
2. تحسين التعامل والتفاعل مع رجال الأعمال ومجتمع الصناعة.
3. تمكين المواطنين من الوصول للمعلومات.

البريد الالكتروني :E-mail

يشبه البريد التقليدي باستخدام الصناديق، أكثر من نظام بريدي وهو نظام الكتروني مجازي للنظام التقليدي. ومن أهم مزاياه عدم تطلبه لجاهزية المرسل إليه لتلقي الرسالة حيث يتطلب فقط عنوان بريدي الكتروني، ويمكن استقبال البريد في أي مكان بالعالم حين تواجد جهاز الكمبيوتر. ويتألف العنوان الالكتروني من عدة مقاطع، لكل منها دلالة اصطلاحية معروفة.

شبكة Web العالمية:

تعتبر شبكة (WWW-world wide web) الحي الأكثر بالمعلومات والإثارة في شبكة الانترنت و وعلي الرغم من تسهيلات البحث عن المعلومات إلا إن الإبحار في غياب هذه المعلومات ليس بالأمر اليسير إذ يستهلك الكثير من الوقت.

المجموعات الإخبارية Newsgroups

وهي كالمنتديات تضم فراد كثر يجمعهم اهتمام مشترك بموضوع معين.

- شبكة Gopher: وهي توفر طريقة فعالة للإرشاد للمعلومات المتوفرة بالانترنت.
- بروتوكول FTP: وهو (File Transfer Protocol) ويمثل نقل الملفات بين موقعين في شبكة الانترنت.

أمن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية Data Security H.R

مقدمة: الأمنية :

هي مجموعة الإجراءات والتدابير والوقاية التي تستخدم سواء في المجال الفني أو الوقائي لصيانة المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية. والإجراءات القانونية التي تتخذ ،تحمي من حدوث أي تدخلات غير مشروعة سواء عن طريق الصدفة أو بشكل متعمد وتشمل الأمنية عدة مجالات منها:

1- الأخطاء العفوية الغير متعمدة والتي تحدث أثناء تجهيز البيانات أو أثناء إدخالها للحاسوب.

2- الأخطاء المتعمدة وتكون بسبب إجراءات خاطئة أو غير وافية.

3- تتأثر سلامة البيانات بحدوث بعض الحوادث الطبيعية أو السرقة.

4- تغيير البيانات قد يؤدي لتدمير كل أو جزء من البيانات.

5- وجود خلل في بعض البرامج.

6- سرية البيانات ومجموعة الإجراءات التي توضع لمواجهة الاعتداء أو الانتهاك للمعلومات الشخصية.

- إجراءات وطرق الحماية المتبعة في الإدارات الالكترونية كما يلي:

1- اعتماد أساليب تدفق المدخلات والتأكد من الاستمارات والوثائق قبل تسلمها وحفظها.

2- اعتماد أساليب التدفق أثناء الإدخال للحاسوب.

3- حماية المعلومات المحفوظة علي الاسطوانات والأشرطة الخاصة وعمل نسخ احتياطية لها.

أمنية البيانات فى إدارة الأفراد:

" وهي العلم الذي يهتم بدراسة طرق حماية البيانات المخزونة ضمن الكمبيوتر وأنظمة الاتصالات ،وسبل التصدي للمحاولات لمعرفة البيانات المخزنة ضمن الحاسوب بصورة غير شرعية" وتعتمد كثير من الأجهزة الشخصية كلمة السر .

الحماية الأمنية لتناقل البيانات علي شبكات الاتصالات

وتتلخص الأساليب والوسائل بما يلي:

1. اعتماد الوسائل الكفيلة بالسيطرة علي البيانات المنقولة.
2. اعتماد نقاط تدقيق في البرامج لتسجيل المراحل المختلفة التي تمر بها كل عملية تراسل.
3. السيطرة عل خطوط تناقل البيانات ووضع التحضير اللازم لحماية التناقل .
4. وضع أجهزة الكترونية لتحسس محاولات سرقة المعلومات.
5. توثيق أساليب استخدام خطوط تناقل البيانات ضمن الوثائق القياسية كمركز الحاسبة المركزية.
6. تحديد كلمات مرور للدخول للبرامج وتغييرها دوريا.
7. عدم ظهور كلمات المرور علي الشاشات للمحطات الطرفية.
8. ملائمة موقع الحاسوب وكفاءة مستلزمات التشغيل.

يتم وضع خطوط لازمة لحماية الموقع واختياره يؤمن حماية الأجهزة من الخطر وتوفير مستلزمات المخرجات والسيطرة علي دخول العاملين وخروجهم علي أساس:

1- اعتماد دليل قياسي لتشغيل الأجهزة.

2- تهيئة بدائل للأجزاء اللازمة للمنظومة المتعطلة وتوفير منظمة كاملة كبديل جاهز.

3- وضع الأسس اللازمة لتنظيم المستفيدين من المحطات الطرفية وتعريفهم بها.

4- ملاحظة مخالفات الإجراءات الأمنية إن كانت حدثت عن قصد أم إهمال وتسجيلها ومعالجتها.

5- تثبيت المقاييس بالتطبيقات وتوثيق البرامج في دليل خاص .

الأمنية في قواعد البيانات :

وفيها تتم اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة لحماية البيانات داخل القاعدة من محاولات الوصول أو الإلغاء غير المشروع وتداخل إجراءات الحفاظ علي سرية وخصوصية البيانات بشكل رئيسي وأساسي من حالات الوصول للمعلومات في:

1) بعض الأشخاص يعطون حق الوصول غير مشروط للبيانات وإجراء أي نوع من العمليات .

2) المستفيدين الممنوع وصولهم للملف أو أي جزء منه ،مهما كان نوع الطلب.

3) المسموح لهم بالاسترجاع أو القراءة ، ولكن غير مسموح لهم التغيير أو الكتابة علي الملف.

4) المستفيدين المسموح لهم الاطلاع علي قيد واحد الذي يخصه فقط ولا يعدل القيم.

5) مستفيد يعطي الحرية ويمكنه استرجاع قيده الخاص ولا يمكنه التغيير فيه.

6) مستفيد يحق له الاطلاع علي بيانات معينة في حدود معينة ولكن لا يعدل ولا يطلع علي بيانات من هم اعلي منه درجة.

7) المستفيدون المسموح لهم بالقراءة والتعديل .

حماية قواعد البيانات للعاملين :

للحفاظ علي قاعدة البيانات من الأخطار يجب مايلي؛

الاعتبارات الخاصة بالعمليات التي تؤثر بسلامة الاتصال ، وتستخدم الحماية لخلق وصيانة عمليات السلامة في نظام قواعد البيانات، ويتحكم أمر الحماية علي ثلاثة بنود كالتالي:

1- إشارة عبارة عن كلمة Log-In فتح النظام باسم المستخدم.

2- سلامة منفذ الحقول Field –Access والذي يسمح له بتعريف ماهية الملفات والحقول .

3- تشفير البيانات والتي يمنع الوصول غير المخول لقراءة الملفات نظرا لأهميتها.

طريقة ترشيح كلمة السر

وتستخدم في حالة اكتشاف كلمات السر الضعيفة ،وتحتوي عملية الترشيح اختيارات من خلال دالات وظيفة خاصة بالعمليات المطلوبة ويبجا النظام بترشيح كلمات السر المستخدمة سابقا ،وتغني تلك الطريقة عن الوقوع بأخطاء بكشف الدخلاء علي النظام وحماية المعلومات بصفة دائمة.

أمنية كلمة السر:

هناك سياسة خاصة بكلمات السر لحماية مواقع عمل النظام في الكمبيوتر.

الجرائم الحاسوبية:

مع الاستخدام المتزايد لإعداد الكمبيوترات تكاثرت أنواع الجرائم بمختلف أنواعها، وتنفذ الجرائم عن طريق البشر.

أ- سرقة وقت الحاسوب

ب- قرصنة المعلومات: وتتم فيها :

1. تقليد البرامج المعروفة بصورة غير شرعية .
2. النسخ أو الغش من قبل الموزع عند بيعها علي إنها أصلية.
3. النسخ غير المرخصة بها من قبل المستهلكين.
4. إنتاج برامج مماثلة للبرامج الرائجة من قبل الشركات المنافسة وبيعها علي أساس إنها أصلية.

حماية البرامج

وترجع لعدة أسباب ، لأجل الحفاظ علي أسرار الحياة الخاصة والمعلومات الشخصية وأيضا ضخامة الاستثمارات المادية والبشرية المستخدمة في إعداده وكذلك النقص الحاصل في وسائل التقنية المتوفرة وتشجيع الابتكارات.

لما كانت البيانات والمعلومات المخزنة ذات أهمية خاصة للمستخدمين والمختصين في مجال الحاسبات ،فلابد من وجود نظام امني سري يحمي هذه البيانات من التداول غير المشروع وأعمال القرصنة والسرقات للبرامج والمعلومات.

كيف يمكن تطبيق أحكام حق الملف في مجال البرامج:

يكفل نظام الحماية بحق المؤلف المبتكر طائفتين من الحقوق:

أولا: الحقوق الأدبية:

1- حق في نسبة البرامج إليه.

2- حق في تقدير لحظة التوزيع الأول لبرامجه.

3- حق في إحترام مصنفه فيمتنع علي الآخرين تحديد هذا الصنف أو تعديله.

4- حق في السحب أو الندم علي تدول برنامجه.

ثانيا : الحقوق المالية:

يخول المشرع للمؤلف حق الاستغلال المالي لمصنفه سواء عن طريق إصدار تراخيص النسخ أو بواسطة منح تراخيص التحوير والاستعمال، أما الاستعمال المرخص به فيجب إن يتضمن الترخيص تحديدا زمنيا ومكاني لهذا الاستعمال .

مبادئ حماية المعلومات

يذكر الأستاذ(بول سجارت) مبدأ لحماية المعلومات الخاصة في الحاسبات الآلية، وهو مبدأ الحد الداني من تداول المعلومات، فهذه المبادئ تهدف إلي حماية البرامج الخاصة التي توضع في الحاسب.ومنها :

1- مبدأ أخطار عامة: وهو إن كل نظم الحاسب التي تتعامل في المعلومات وخاصة المعلومات الشخصية ينبغي أن تكون معلومة للجمهور.

2- مبدأ صحة المعلومات: يجب إن تكون المعلومات دقيقة وذات صلة بالموضوع .

3- مبدأ الأمن : وتكون المعلومات المحتفظ بها في الكمبيوتر واضحة الضمانات وهي:

أ- إن تكون المعلومات المدونة في ذاكرة الكمبيوتر هي معلومات سليمة.

ب- إن تكون هذه المعلومات سوف تستخدم في أغراضها الصحيحة.

ج- إن يكون هناك آليات واضحة في عمليات تصحيح الأخطاء.

4- مبدأ الشرعية: إن تكون المعلومات المعدة بواسطة الكمبيوتر للأغراض المشروعة فقط ، أما إذا كانت البرامج غير خاصة وكانت هناك ضرورة قوية للمصلحة العامة لاستخدام هذه المعلومات فانه من الحكمة إن تكون سلطة مستقلة تستطيع إن ترخص استخدام هذه المعلومات وتكفل لهذه الجهة الضمانات.

وهذه الضمانات هي:

- أن المحكم لابد أن يكونوا متمتعين بالاستقلال والحياد.
- أن يكونوا على درجة كافية من المهارة والخبرة.
- يعملوا في إطار مجموعة من القواعد الواضحة .
- أن تكون لقرارات اللجنة صفة الالتزام.

التوازن بين الحماية والحفاظ على سمات مجتمع الانترنت الديمقراطي:

ثمة خمسة مبادئ أساسية تحكم ما يسمي بالممارسات العادلة والمقبولة أو النزيهة في نطاق خصوصية المعلومات أو حماية البيانات الشخصية وهذه المبادئ هي:

أولا : الإبلاغ: ويراد به إبلاغ المستخدمين للموقع ما إذا كان الموقع أو مقتضيات الخدمة ينطويان علي جمع البيانات الشخصية ولماذا تجمع ولما تستخدم.

ثانيا: الاختيار: وفيه تلتزم الشركات صاحبة المواقع أو مزودي الخدمة بتوفير خيار للمستخدم بشان استخدام بياناته.

ثالثا : الوصول للبيانات: وفيه قدرة المستخدمين للوصول لبياناتهم والتثبت من صحتها وتحديثها.

رابعا : الأمن: ويتعلق بمسئوليات جهات جمع البيانات (المواقع ومزودي الخدمة) بشان معايير الأمن لضمان سرية البيانات وسلامة الاستخدام وخطر الوصول غير المصرح به لهذه البيانات.

خامسا : تطبيق القانون: ويتعلق باليات المناسبة المتعين اعتمادها لفرض الجزاءات علي الجهات غير المتوافقة مع المبادئ المتقدمة .

وسائل وأدوات الحماية التقنية في إدارة الأفراد:

حماية أمن المعلومات للعاملين:

يتصل أمن المعلومات بحماية مواقع الحكومة الإلكترونية ضد هجمات القراصنة وسوء الاستخدام والتجاوز في حماية أمن المعلومات يفقد ثقة المواطنين بالحكومة الإلكترونية فالثقة تعتبر عنصرا رئيسيا وجوهريا من عناصر مشروعات وبرامج الحكومة الإلكترونية وبدون الثقة لن يفكر المواطنون علي التردد علي مواقع الحكومة الإلكترونية، وخاصة في حالة الخدمات التي يتطلب الحصول عليها قيام المواطنين بتزويد الحكومة الإلكترونية بمعلومات شخصية ذات صفة خاصة، وباستطاعة الحكومة القيام بدور مهم في الكشف عن سياساتها وتعريف المواطنين بها أو إعلامهم بمخططاتها ومشروعاتها والأهداف المستهدف تحقيقها من عملية جمع وتخزين البيانات عنهم، حيث أن اطمئنان المواطن أو المستخدم علي أن المعلومات التي يقدمها عن نفسه لن تستغل لأغراض غير مهنية وأخلاقية مما يعتبر الأساس الأهم في قيام الحكومة الإلكترونية لذلك يجب:

1- وضع سياسة محددة عن أمن المعلومات وتعيين مسئول محدد لتنفيذ هذه السياسة وفقا للمعايير الدولية في هذا الشأن.

2- التقييم المستمر والمتواصل لنظم الأمن للتأكد من تنفيذها لكل ما يتعلق بالإجراءات الوقائية الأمنية بشكل سليم.

3- عدم الإفصاح عن المعلومات الشخصية دون الحصول علي إذن مسبق.

4- توعية وتدريب العاملين علي القضايا المتصلة بأمن المعلومات وتكنولوجياتها بشكل منتظم ومتواصل.

5- تقييم أداء مديري نظم المعلومات بالالتزام بممارسة عمليات ومهام الأمن.

التوقيع الإلكتروني :

وهو ليس توقيع بالمعنى المعروف بل عملية مصادقة من قبل شخص أو هيئة ما ويتم من خلالها التأكد من شيئين:

1- ضمان أن الرسالة (وثيقة بيع أو شراء مثلا).أرسلت من الشخص الحقيقي وليس شخص آخر غيره. وهذا يتم عبر التشفير غير المتماثل.

2- ضمان أن الرسالة وصلت فعلا بنفس الشكل الذي أرسله بها المرسل وصادق عليه. ويتم ذلك بواسطة عملية رياضية (لوغارتم) تتم على الرسالة قبل الإرسال لتحديد جميع خواصها وتشمل كل صغيره وكبيرة في الرسالة بحيث لو تغير أي شيء في الرسالة تتغير نتيجة العملية . هذه النتيجة تسمى الرسالة المركزة أو التوقيع الإلكتروني، ويرفق هذا التوقيع مع الرسالة عند إرسالها. وعند وصول الرسالة إلى الطرف الآخر يتم التحقق من سلامة محتوى الرسالة وخلوه من التزوير بنفس العملية الرياضية وعند تطابق النتيجة مع البيانات المخزنة في التوقيع يعرف أن الرسالة وصلت بنفس الشكل الذي أرسلت به دون تغيير.

حالة دراسية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: تضمن الدراسة الاحتياجات التالية :

1. المراسلات الالكترونية
2. ميكنة أعمال الإدارات والأقسام.
3. متطلبات التنفيذ الاخري.

أولا : المراسلات الالكترونية:

أ) يمكن تنفيذ جميع المراسلات داخل المعهد بشكل الكتروني معتمدين علي إمكانيات الشبكة والبرمجيات الخاصة بالبريد الالكتروني.

ب) يمكن تقسيم المراسلات إلي الأتي:

المراسلات الصادرة وتنقسم إلي:

1. داخلية.
2. خارجية.

المراسلات الواردة وتنقسم إلي :

2. داخلية.
3. خارجية

المراسلات الصادرة الداخلية: حسب الآلية التالية:

1- يتم طباعة المراسلة من الموظف وتحول الكترونيا للمدير.

2- يقوم المدير بالقراءة والتأكد من صحة الكتاب ويوقع عليه الكترونيا كما يلي.:

3- عن طريق التوقيع المخزن وتم إدخاله عن طريق المسح.

4- عن طريق القلم الضوئي أو الرسام أو بطاقة التوقيع الالكتروني.

5- ترجع النسخة للموظف للتأشير الرقم والتاريخ.

6- يقوم الموظف بطبع نسخ من المراسلة للتوثيق.

متطلبات التنفيذ:

1- تدريب المدراء علي كيفية إرسال المراسلات وكيفية إعادتها وإجراء التعديلات والتوقيع .

2- تدريب الموظفين علي كيفية طباعة الرسائل وإرسالها وإجراء التعديل عليه وحفظها.

3- فتح صندوق بريد علي الكمبيوتر لكل الموظفين وتعميمها علي الموظفين.

4- عمل عناوين بريدية الكترونية لجميع العاملين وتعميمها علي الموظفين.

5- تحديد مستويات الدخول للبريد بالنسبة للمدير والمدراء .

6- إعداد آلية لمتابعة تنفيذ المراسلات الإدارية الصادرة.

المراسلات الصادرة الخارجية: حسب الآلية للمراسلات الداخلية

متطلبات التنفيذ:

1. تحديد الجهات التي يتعامل معها المؤسسة.
2. زيارة الجهات ومعرفة إمكانية إرسال المراسلات عن طريق شبكة الانترنت.
3. تحديد العناوين الالكترونية للجهات وتخزين العناوين لها والمعلومات التي تخص الدوائر علي الكمبيوتر.
4. فتح صندوق خاص للمرة لكل إدارة في إدارات الشؤون الإدارية والمالية والأقسام.

5. إعداد آلية لمتابعة البريد الصادر الخارجي.

6. المساهمة في تدريب الكوادر الإدارية في الإدارات التي تحتاج ذلك.

المراسلات الواردة الداخلية:

1- تصنيف المراسلات الواردة من الإدارات .

2- وضع صندوق بريد خاص لكل من المدير والمدراء لاستلام البريد الوارد.

3- خلق حماية لجميع المستويات الخاصة بالمنظمة .

المراسلات الواردة الخارجية:

1. يعمم عنوان المنظمة علي جميع الدوائر الحكومية المتعامل معها.

2. خلق ملف للجهات المهمة تحفظ فيها المراسلات الالكترونية.

3. متابعة البريد الوارد .

4. إرسال المراسلات للإدارات المختصة لاتخاذ اللازم.

متطلبات التنفيذ:

1- خلق ملفات حاسوبية لكل إدارة في المنظمة.

2- إرسال العنوان البريد الالكتروني إلي جميع الإدارات.

3- تدريب الدوائر التي تتعامل مع المنظمة علي كيفية إرسال البريد الالكتروني.

4- خلق تعليمات واضحة وفهرست المراسلات الواردة.

أعمال الإدارات والأقسام:يحتاج إلي توفير المعلومات التالية:

1. معلومات عن موظفي المؤسسة.

2. معلومات عن الميزانية.

3. معلومات عن البرامج والأهداف.

4. معلومات عن الاستشارات السابقة والحالية ومراحل انجازها.

5. معلومات عن البحوث المنجزة والتي قيد الانجاز ومراحل انجازها.

6. أي معلومات أخري.

ثانيا : حوكمة إدارة الموارد البشرية:

مقدمة:

الحوكمة، الحاكمية، الحكمانية.. والقائمة تطول، كلها تدل بشكل أو بآخر على مرونة وغنى واتساع اللغة العربية في ترجمة المصطلحات. إلا أنه وللأسف ولفهم المقصود من ترجمة المصطلح فالكل يضع المصطلح باللغة الأم التي تم الترجمة منها، وهو هنا (Governance) . مما يعني أن توحيد المصطلح لدى مجامع اللغة العربية الممتدة من المحيط إلى الخليج لم تصل بعد إلى الغاية والهدف المنشود من فكرة توحيد المصطلحات. وكما ظهر مصطلح العولمة واحتل مساحات كبيرة من الدراسات والبحث في مجالات متعددة، فقد ظهر مصطلح الحوكمة في العقود القليلة الماضية. ويتوقع أن يأخذ هذا المصطلح حيزًا واسعًا من الاستخدام والتداول في العديد من الدول، نامية كانت أم متقدمة، أو في طريق التحول الاقتصادي. كما بدأ يأخذ مثله مثل العولمة- أبعادًا متعددة مثل الحوكمة السياسية (الحكم الصالح)، الحوكمة البيئية، الحوكمة الاجتماعية، حوكمة الشركات والمؤسسات، حوكمة المصارف. وأصبحت الحوكمة تقترن في غالبية الدراسات بمفهوم الشفافية ليشكلا وجهان لعملة واحدة.

مفاهيم أساسية للحوكمة.

الاهتمام الكبير بحوكمة الشركات جاء نتيجة للتعقيدات المتزايدة في البيئة القانونية والعالمية وزيادة مشاركة المستثمرين في تطوير الأسواق و مدى وعي هؤلاء المستثمرين والشركات القائمة بالمخاطر الناجمة عن عدم ممارسة

الحوكمة، أضف إلى ذلك مدى أهمية مسؤولية الشركات أمام مجتمعاتها المحلية.

تعريف الحوكمة: تعددت التعاريف بتعدد المهتمين بالمصطلح وإنتماءاتهم السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية، ويتعدد الاهتمامات وتداخلها للمصطلح نفسه، وما سنورده من التعاريف يبقى على سبيل المثال وليس الحصر ويقترب كثيرًا من مفهوم حوكمة الشركات . وهي الأقرب للبعد الاقتصادي والمصرفي في عرضنا الموجز عن حوكمة المؤسسات .

فالحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات، وبمعنى أخر فإن الحوكمة تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية.

يشير مصطلح حوكمة الشركات **Corporate Governance** إلى الخصائص التالية:

- الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل؛
- المساءلة: أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس إدارة وإدارة التنفيذية؛
- المسئولية: أي وجود مسئولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة؛
- العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة؛

- المسئولية الاجتماعية: أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جديد.

وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الأنهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وامريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002، وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن إدارة وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن إدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين والى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالت بعد ذلك الأزمات ولعل من أبرزها أزمة شركتي أنرون وورلد كوم في الولايات المتحدة في عام 2001 وقد دفع ذلك العالم للاهتمام الحوكمة.

أهداف الحوكمة:

تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدى إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود

هياكل إدارية تمكن من محاسبة إدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس إدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ ويتم تطبيق الحوكمة وفق عدة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999 وتتمثل في:

- **حفظ حقوق كل المساهمين:** وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس إدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة وحقهم في التصويت وحقهم في الأرباح.

- **المساواة في التعامل بين جميع المساهمين:** وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، والاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس إدارة أو المديرين التنفيذيين.

- **دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة المستندات والموردين والعملاء؛

- **الإفصاح والشفافية:** وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس إدارة والمديرين التنفيذيين ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح فى الوقت المناسب ودون تأخير؛

- مسئوليات مجلس إدارة: وتشمل هيكل مجلس إدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على إدارة التنفيذية واللجان والمصالح ولجنة المراجعة.

محددات الحوكمة:

وتنقسم محددات الحوكمة إلى مجموعتين هما:

- المحددات الخارجية: وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والمؤسسات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية، والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في أحكام الرقابة على المؤسسات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها) بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص؛

- المحددات الداخلية: وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس إدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

ونظـر للاهتمـام المتزايـد بمفهـوم الحوكمـة فقـد حرصـت عديـد مـن المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ومن هذه المؤسسـات صـندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD.

وتـؤدى الحوكمـة في النهايـة إلى زيـادة الثقـة في الاقتصـاد الـوطني وتعميـق دور سـوق المـال وزيـادة قدرتـه علـى تعبئـة المـدخرات ورفـع معـدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى تشجع الحوكمـة علـى نمـو القطـاع الخـاص ودعـم قدراتـه التنافسـية وتسـاعد المشروعات في الحصول على التمويل، وتوليد الأرباح وأخيرا خلق فرص عمل.

1. الحوكمة البيئية والإجتماعية للمؤسسات.

لقـد أصـبح الاهتمـام متزايـدا وكـبيرا بالحوكمـة البيئيـة والاجتماعيـة للشــركات « Envirnmental, Social And Corporate Governance, ESG»،وأن عـددا كـبيرا مـن المصـارف والبنـوك العالميـة والدولية التي بادرت بهذا الشأن ووقعت على « مبادئ خط الاستواء Equator Principles» التي تتضـمن الاستثمار المستدام والمسئول « Susainable And Responsable Investment, SRI» في تمويل المؤسسات.

إن الحوكمـة البيئيـة والإجتماعيـة تعـني ببسـاطة "إدارة الرشـيدة" وهـي أحـد المجـالات الاقتصـادية الـتي تبحـث في كيفيـة تعزيـز وتحفيـز إدارة وزيـادة كفاءتها مـن خـلال مجموعـة مـن المبـادئ والخطـوط الإرشـادية والآليـات الـتي ترمـي في مفهومها العريض إلى العمل علـى تخفيـف حـدة الفقـر وتحسـين نوعيـة الحياة. ومن هنا يمكن القول إن هناك العديد من نقاط الالتقاء بين حوكمـة الكيانـات الاقتصـادية والحوكمـة البيئيـة والاجتماعيـة « Envirnmental, Social And Corporate Governance, ESG».

وتتطلب حوكمة البيئة الجيدة الالتزام بمجموعة من المبادئ الأساسية التي ترشد إدارة البيئة وتساعد علـى اتخـاذ القـرار السـليم، لقـد أثبتـت الخبرة

الدولية أن سماح الحكومات "بمشاركة" المؤسسات المدنية والمنتفعين وإعطائهم مجالاً أوسع في إدارة وتخطيط البيئة له مردود إيجابي على تنمية البيئة، خاصة مع توافر أنظمة وتشريعات تعمل على تحسين عملية حوكمة البيئة. كما أن تفعيل المشاركة أثناء مرحلة اتخاذ القرار وفي مراحل التنفيذ وصنع السياسات البيئية يعني سلامة القرار ويضمن حماية البيئة وسلامة الأفراد، وبالتالي يخلق الثقة في السياسات الموضوعة.

من ناحية أخرى، فإن حوكمة البيئة يجب أن تتم بطريقة منفتحة لا تعطي مجالاً للجدال بين الأطراف كافة حتى تكوّن مراحل تشكيل القرار ووضع السياسات ذات "شفافية" عالية وأن يتم الحصول على المعلومة بشكل مفهوم لكي تعطي الفرصة للمنتفعين بمتابعة التنفيذ وإيجاد الحلول المناسبة لمشكلات البيئة. ومن المبادئ الأساسية لحوكمة البيئة الجيدة إيجاد "التوازن" في استخدام موارد المياه والبيئة، حيث إن الاستخدام المتعقل للموارد الطبيعية والمحافظة عليها وترشيدها، إضافة إلى احترام البيئة وصيانتها من الأمور الحيوية التي يجب الالتزام بها لضمان الحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال الحالية والمستقبلية.ومثال عن الموارد الطبيعية المياه التي هي مورد طبيعي ومصدر مشترك للجميع وهي سلعة غير متنافسة لا يستطيع أي شخص حرمان الآخر من استخدامها، وغير محتكرة لا يمكن منع الآخر من استخدامها، وغير مرفوضة لا يستطيع أي شخص أن يمنع عن الانتفاع بها حتى لو قرر ذلك. لذا من الضروري أن تقسم "بعدالة" بين مختلف المستهلكين حتى وإن قلت. و هذا هو المبدأ الأساسي الذي يحكم إدارة المياه الرشيدة، الذي أكده ديننا الإسلامي الحنيف، فالعدالة في الإسلام هي إحدى دعائم الدين الأساسية ويشمل ذلك العدل في استخدام المياه والحصول عليها.

وفي هذا السياق لابد من الإشارة إلى أن توجيه حوكمة البيئة لا يتم فحسب من خلال تحديد المبادئ والالتزام بها، بل يلزم أيضاً العمل على تفعيل الصيغ Formulations الموضوعة لتنفيذ السياسات البيئية والتشريعية

المؤسسية، إضافة إلى توضيح ماهية الأدوار للأطراف المعنية سواء الحكومة أو المجتمع المدني أو القطاع الخاص ومسؤوليات كل منهم فيما يتعلق بملكية الموارد الطبيعية وإدارتها وتقديم الخدمات. وتزداد فاعلية حوكمة البيئة وأهميتها باعتبارها وسيلة ناجحة لتحقيق التنمية المستدامة، ومن ثم فإن نجاح الحوكمة يُعد المقياس للقدرة على مواجهة التحديات المتمثلة في الأبعاد الثلاثة التالية:

- **البعد الاجتماعي**: الذي يرى ضرورة الاستخدام العادل للموارد الطبيعية للمنتفعين كافة حتى وإن كانت محدودة.
- **البعد الاقتصادي**: الذي يركز على الاستخدام الكفء للموارد الطبيعية ودورها في النمو الاقتصادي؛
- **البعد البيئي**: الذي يؤكد دوماً تعزيز استدامة الموارد الطبيعية وسلامة الأنظمة البيئية.

خلاصة القول إن حوكمة البيئة مسؤولية تضامنية تتطلب من جميع المنتفعين "الجهات الحكومية - المجتمع المدني - القطاع الخاص" العمل على سد فجوة الحوكمة الناتجة من ضعف إدارة البيئية وعدم قدرة الأنظمة والتشريعات على الحد من الممارسات الخاطئة في التعامل مع البيئة حتى يمكن إعادة التوازن بين متطلبات التنمية والحفاظ على الموارد الطبيعية. وإذا كان هناك اهتمام إقليمي وعالمي بحوكمة الكيانات الاقتصادية لتدعم النشاط الاقتصادي، فإن الضرورة تقتضي أيضاً النظر إلى حوكمة البيئة، باعتبار البيئة مؤثراً في القطاعات الاقتصادية كافة وقطاعات الخدمات، بل هي رافد أساسي لضمان استمرارية الحياة بجميع صورها. وهذا يتفق تماماً مع عولمة التفكير التي تنظر إلى الموارد الطبيعية وندرتها كونها مشكلة دولية تتخطى الحدود المحلية ومسؤولية مشتركة للدول كافة.

الحوكمة كأداة لتحقيق التنمية المستدامة.

أصبحت التنمية المستدامة تمثل البديل التنموي الأكثر منطقية وعدالة لحل مشاكل عدم المساواة والتباين التنموي مابين الدول النامية والمتقدمة، وأنماط التنمية المرتبطة بالتدهور البيئي، ومع تنمية إدارة البيئية أصبحت هناك إمكانية استنباط مؤشرات تدل على وضع معظم القضايا البيئية والاقتصادية والاجتماعية التي تعالجها التنمية المستدامة، والتي توفر تقييما لمدى تطور إدارة الرشيدة.

ماهية التنمية المستدامة.

يشكل مفهوم التنمية المستدامة في إطاره العام منهجا متكاملا لما يتميز به من ربط عضوي تام ومتكامل، فهو يجمع ما بين الاقتصاد والبيئة والمجتمع، بحيث لا يمكن النظر إلى أي من هذه المكونات الثلاثة بشكل منفصل، فالاقتصاديون يركزون على الأهداف الاقتصادية أكثر من غيرها كما يؤكد البيئيون على أهمية حماية الطبيعة ويشدد الاجتماعيون على مبادئ العدالة الاجتماعية وتحسين نوعية الحياة، ولهذا تختلف تعريفات الاستدامة من اختلاف المنظور.

- **مكانة الإنسان ضمن التعاريف المقدمة بشأن التنمية المستدامة.**

يشكل الإنسان محور التعاريف المقدمة بشأن التنمية المستدامة حيث تتضمن تنمية بشرية تؤدي إلى تحسين مستوى الرعاية الصحية، التعليم، والرفاه الاجتماعي.

- **مكانة التكنولوجيا في تعريف التنمية المستدامة.**

تشمل التنمية المستدامة كذلك التحول السريع في القاعدة التكنولوجية للحضارة الصناعية حيث يجب أن تكون هناك تكنولوجيا تقدر على إنقاذ الموارد الطبيعية، حتى يتسنى الحد من التلوث و المساعدة على تحقيق استقرار المناخ، و استيعاب النمو في عدد السكان وفي النشاط الاقتصادي.

العنصر الهام التي تشير إليه مختلف تعريفات التنمية المستدامة هو عنصر الإنصاف أو العدالة، فهناك نوعان من الإنصاف هما إنصاف الأجيال البشرية التي لم تؤخذ مصالحها في الاعتبار عن وضع التحليلات الاقتصادية ولا تراعي قوى السوق المتوحشة فهذه المصالح، أما الإنصاف الثاني فيتعلق بمن يعيشون اليوم و الذي لا يجدون فرصاً متساوية للحصول على الموارد الطبيعية أو على الخيرات الاقتصادية و الاجتماعية.

الإدارة المحوكمة:

أي إدارة المحوكمة لعملية التنمية المستدامة على المستويين الوطني والقطري وذلك عن طريق الأخذ بعين الاعتبار المبادئ التالية:

- **الفعالية في التخطيط:** وذلك لما يترتب عنها من دقة في تحديد الغايات والأهداف المرسومة للهيئات والمؤسسات المستدامة على المستويين الوطني والقطري ومن تعبئة للموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف، ولكي يكون التخطيط فعالا ومرنا فإنّه من الضروري توفر قاعدة بيانات للموارد شاملة حديثة موثقة ومتجددة، وأن يكون من يقوم بعملية التخطيط على مستوى من الكفاءة يخوله الاستخدام الأمثل لهذه البيانات.

- **الفعالية في التنفيذ:** أي القدرة على تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى واقع ملموس، وهنا تبرز مدى أهمية العنصر البشري وكفاءته في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. فالتنمية المستدامة وإن كانت تستهدف في المقام الأول رخاء الإنسان وسعادته، فإنّ الإنسان هو أداتها ومنجزها، وبالتالي فإن نجاح التنمية المستدامة يستوجب أن يكون العنصر البشري على قدر مناسب من التمكين من المعارف والمهارات ا اللازمة لأداؤه لدوره بالفعالية الواجبة والسرعة المطلوبة، وهذا يعني أن تتوفر لديه قاعدة راسخة من التعليم والتثقيف والإعداد الجيّد والتدريب؛

- **العمل الجماعي:** إن العمل في فريق متكامل التخصصات تجمع أفراده وحدة الهدف ومستويات الأداء يسهل تخطي الحواجز التنظيمية لهياكل التنمية المستدامة وبالتالي التصدي لمعظم المشاكل التي يتعذر على المجهود الفردي تجاوزها في سبيل تحقيق أهداف التنمية المستدامة؛
- **العدالة:** إن العدالة الاجتماعية والاقتصادية شرط أساسي لضمان فعالية التنمية المستدامة، ويتجسّد ذلك من خلال توزيع الأصول الإنتاجية داخل القطاعات الاقتصادية على المستوى القطري وكذلك على المستوى الوطني وعدالة تخصيص الاستثمارات وتوزيع المستلزمات والقروض وعدالة السياسة السعرية بين القطاعات الاقتصادية، وعدالة توفير فرص متكافئة قدر الإمكان في العمل والتدريب والتعليم والرعاية الصحيّة وعدالة مشاركة أصحاب العلاقة في اتخاذ القرارات ثم توزيع ثمار التنمية نفسها على مستحقيها، وفقا للمبدأ الذي يرتبط بين الجهد والمكافأة ووفقا لنظام يضمن توفير المستلزمات إلى صغار المنتجين وتوفير الحاجات الأساسية لكل فرد بدءا بالأكثر احتياجا.

خطة عمل الحوكمة الإلكترونية :

تركز خطة العمل الإستراتيجية للحوكمة الإلكترونية على عشرة عناصر أساسية من الضروري تناولها لتسليط الضوء على التأثير التحويلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. والعناصر العشر التي شملتها خطة العمل مترابطة معا بشكل وثيق، مما يتيح الفرصة لتنفيذ المجالات ذات الأولوية بأسلوب متكامل. **وتم تحديد النشاطات الرئيسية ذات الأولوية لكل عنصر من العناصر الأساسية العشرة على أساس التشاور بين أصحاب المصلحة المتعددين، والعناصر العشرة هي:**

1. التوعية والاتصالات والالتزام
2. بناء القدرات البشرية

3. التخاطب البيني والمعايير

4. المؤسسات وإدارة التغيير

5. الإطار القانوني

6. البنية التحتية للاتصالات

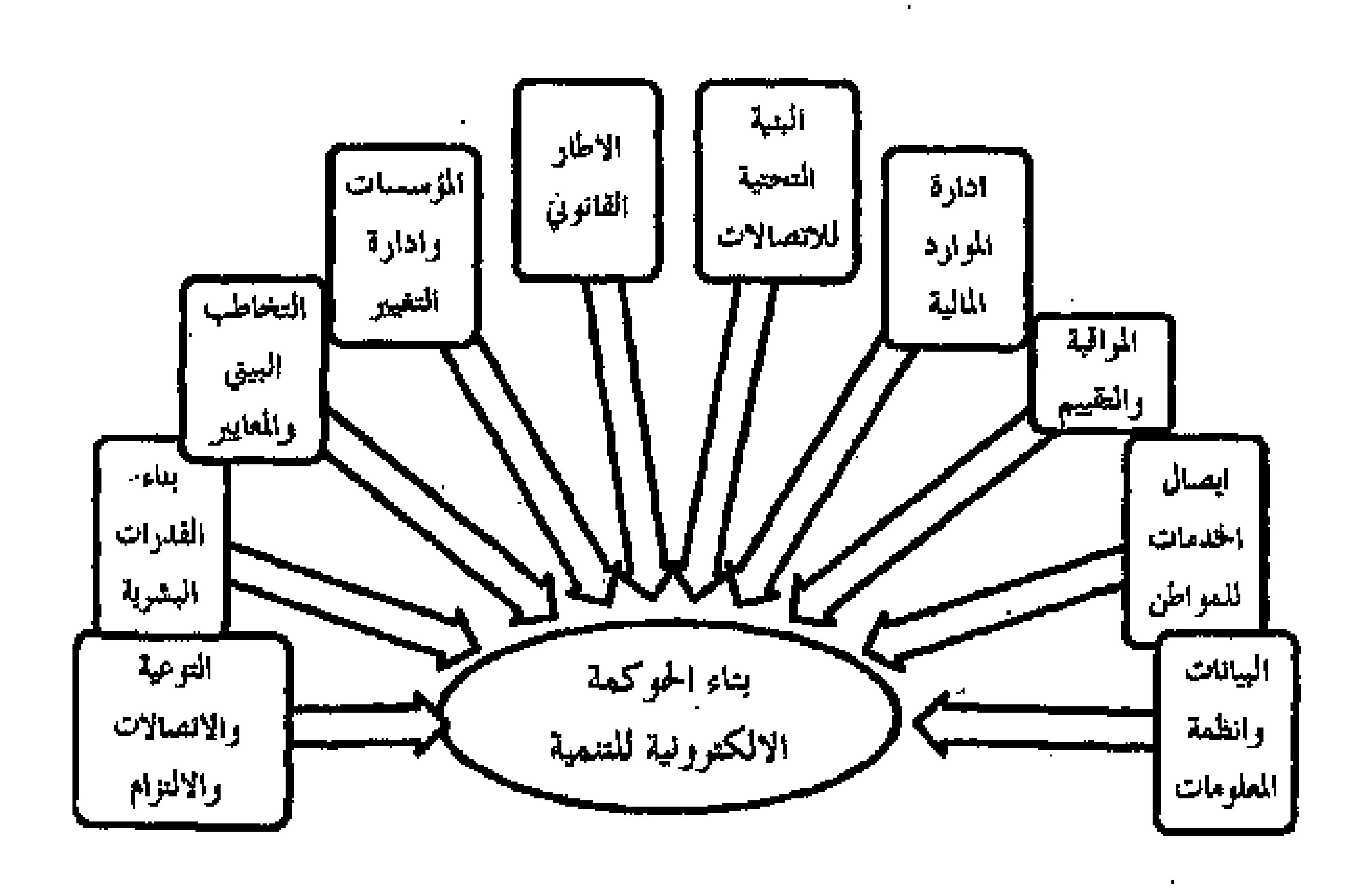
7. إدارة الموارد المالية

8. المراقبة والتقييم

9. إيصال الخدمات للمواطن

10. البيانات وأنظمة المعلومات

خطة بناء الحوكمة الإلكترونية



ثالثاً : الحكومة الإلكترونية:

الحكومة الإلكترونية تعنى بأنها المصلحة أو الجهاز الحكومي الذي يستخدم التكنولوجيا المتطورة وخاصة الحاسبات الآلية وشبكات الإنترانت والإكسترانت والإنترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات الحكومية وتوصيلها للمواطنين ومؤسسات الأعمال في المجتمع بشفافية وبكفاءة وبعدالة عالية.

أهداف الحكومة الالكترونية

1- تقديم أفضل الخدمات وأكثرها كفاءة في التنفيذ مع تحقيق.

2- توسيع مشاركة المواطنين .

3- تثقيف المجتمع

4- تحديد فرص التعاون المستمر والتنسيق بينهم وبين الهيئات الحكومية

5- تقديم المشورة للوزارات الحكومية

الحكومة الالكترونية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية

مفهوم الحكومة الالكترونية: **E- Government**: هي في الواقع أسلوب جديد ومتطور ، بل هي ثورة تقنية معلوماتية قادت إلي نقلة نوعية في تقديم الأجهزة الحكومية وأجهزة القطاع الخاص وغيره من القطاعات للمعلومات والخدمات وتسويق المنتجات للمستفيدين عن طريق شبكة الانترنت والكمبيوتر بدلا من الأسلوب التقليدي الورقي البيروقراطي.

تعريف الحكومة الالكترونية: " قدرة القطاعات علي تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن وقطاع الأعمال وبدقة عالية وبأقل تكلفة ممكنة مع ضمان السرية وأمن المعلومات المتداولة في أي وقت ومكان."

وهي" نظام افتراضي يمكن الأجهزة الحكومية من تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين بأستخدام التقنيات الالكترونية المتطورة متجاهلة المكان والزمان مع تحقيق الجودة والتميز والسرية وامن المعلومات

مميزات الحكومة الالكترونية:

1- زيادة سرعة التعاملات.

2- تقليص النفقات حيث أدى استخدام الانترنت إلي تقليل عدد الموظفين.

3- كفاءة إدارة علاقات المواطنين.

4- ارتفاع درجة رضي المواطنين في التعامل مع المواقع الإلكترونية الحكومية.

5- الحكومة الالكترونية تقلل الإجراءات البيروقراطية (24 ساعة في اليوم ، 7 أيام في الأسبوع، 365يوم في السنة).

6- تجميع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية والتفاعلية والتبادلية في موضع واحد هو موقع الحكومة الرسمي علي شبكة الانترنت.

محتوي الحكومة الالكترونية: ويتضمن الآتي:

1.**محتوي معلوماتي :** يغطي كافة الاستعلامات تجاه الجمهور أو فيما بين المؤسسات للدولة أو فيما بينها وبين مؤسسات الأعمال.

2.**محتوي كمي :** يتيح تقديم كافة الخدمات الحياتية وخدمات الأعمال علي الخط.

3.**محتوي اتصالي :** يتيح ربط إنسان الدولة وأجهزة الدولة معا في كل وقت وبيسر.

هناك أولوية في بناء الحكومة الالكترونية للقطاعات التالية:

1. البيانات والوثائق- تعريف الشخصية- سجلات الأحوال.
2. التعليم -الخدمات الأكاديمية والتعليم علي الخط.
3. خدمات الأعمال. 4. الخدمات الاجتماعية.
5. السلامة العامة والأمن.
6. الضرائب.
7. الرعاية الصحية.
8. شؤون النقل.
9. الديمقراطية والمشاركة.
10. الخدمات المالية ووسائل الدفع.

دور ومزايا الحكومة الالكترونية ينوط بالحكومة الالكترونية أن تحقق الأغراض التالية:

1- تقديم موضع واحد للمعلومات الحكومية.
2- نقل التدابير الحكومية علي الخط.
3- تطبع النماذج الرقمية وإتاحة تعبئتها علي الخط.
4- تطوير البني التحتية في حقل التقنية والتشفير والاحتياجات التقنية في بيئتي الاتصال والكمبيوتر.
5- تقديم الخدمة الحكومية علي الخط.
6- تسهيل نظام الدفع الالكتروني.
7- تحقيق فعالية الأداء الحكومي.

متطلبات بناء الحكومة الالكترونية:

1) حل المشكلات القائمة في الواقع الحقيقي قبل الانتقال للبيئة الالكترونية.

2) حل مشكلات قانونية التبادلات التجارية وتوفير وسائلها التقنية والتنظيمية.

3) توفير البني والاستراتيجيات المناسبة الكفيلة ببناء المجتمعات.

البناء القانوني للحكومة الالكترونية:

يعتبر من الأمور المهمة والحساسة لـ:

1. العلاقات بين الجهات الحكومية والأفراد في شتي الميادين ومختلف القطاعات تأسست علي تعبئة الطلبات والاستدعاءات الخطية والمكتوبة. أي إن العلاقة في الحكومة الالكترونية لا يحكمها الورق والكتابة وإنما نماذج حكومية موثقة ضمن المستندات الرسمية المقرر قانونيا.

2. ثمة إشكالات في ميدان أنظمة الرسوم والطوابع وعمليات استيفائها.

3. ثمة مشكلات تتصل بإجراءات العطاءات الحكومية وشرائطها الشكلية.

4. إشكالات تتصل بوسائل الدفع وقانونيتها ومدي قبول القانون للدفع كبديل عن الدفع النقدي.

5. إشكالات في ميدان حماية أمن المراسلات الالكترونية .

6. تساؤل حول حجية التعاقد الالكتروني وحجية الإثبات بالوسائل الالكترونية.

7. خشية من إن يكون التكامل الرقمي علي حساب السرية وعلي حساب الخصوصية وحريات الأفراد.

8. خشية علي امن التعامل سواء فيما بين المؤسسات الحكومية أو بينها وبين الجمهور.

تحديات الحكومة الإلكترونية:

1) مواكبة تطوير القوانين والتشريعات للتقدم التكنولوجي السريع.

2) إدامة وصيانة الخدمات الإلكترونية من قبل المؤسسات الحكومية.

3) التقليل من مقاومة التغيير لدى البعض على مختلف المستويات ضمن المؤسسات الحكومية.

4) التوصيف الدقيق للإجراءات وإعادة هندستها في مرحلة مبكرة في المؤسسات الحكومية.

5) زيادة نسبة انتشار الانترنت وأجهزة الحاسوب وجعلها متاحة لكافة شرائح المجتمع.

عوامل نجاح الحكومة الإلكترونية:

1- تفعيل دور اللجان التوجيهية الوطنية للحكومة الإلكترونية.

2- تطوير الكوادر الفنية العاملة في مجال الخدمات الإلكترونية لدى جميع الدوائر والمؤسسات الحكومية بما ينسجم مع المشاريع من خلال التدريب.

3- توفير الخبرات اللازمة في مجال الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

4- التعاون الإيجابي المثمر فيما بين المؤسسات الحكومية في عمليات اتخاذ القرار فيما يتعلق بالحكومة الإلكترونية.

5- إدامة وضمان استمرارية تطبيق إستراتيجية الحكومة الإلكترونية انسجاماً مع استراتيجيات القطاع العام والبرامج.

6- التزام كافة الدوائر الحكومية بالسياسات والمقاييس والمعايير الفنية الخاصة بالحكومة الإلكترونية.

7- أهم هذه العوامل زيادة انتشار خدمات الانترنت وتوفير الحواسيب.

8- الترويج والتوعية في استخدام الخدمات الإلكترونية.

مراحل لتنفيذ الحكومة الالكترونية:

مراحل الحكومة الالكترونية

مرت تطبيقات الحكومة الالكترونية بمراحل متعددة حتى وصلت إلى الوضع الحالي الذي هي فيه:

1) المرحلة الأولى: وتتمثل بدخول الحاسبات الآلية إلى العمل الإداري والتي قد سهلت العملية الإدارية إلى حد كبير.

2) المرحلة الثانية:وتمت فيها أتمتة والحصول الكترونيا علي بعض الخدمات وتطبيق نظام المعلومات الإدارية ويمكن توظيفها في تسديد فواتير الخدمات بواسطة الهاتف.

3)المرحلة الثالثة: وتمثلت بظهور شبكة المعلومات الدولية الانترنت حيث تم تفعيل الأداء الالكترونية.

وهنا تجدر الإشارة بأنه لا توجد لحد الآن دولة طبقت الحكومة الالكترونية بشكل كامل مما يؤكد بوجود مراحل لاحقة. يتضح من هذا إن للحكومة الالكترونية محتوى معلوماتي وآخر خدمي ومحتوى اتصالي يتم من خلالها تجميع كافة الأنشطة التفاعلية والتبادلية والمعلوماتية في موقع واحد يتضمن اتصال دائم بالجمهور 24 ساعة في اليوم 7 ايام بالأسبوع، 365 يوم في السنة.

الحكومة الالكترونية والاندماج في المجتمع الالكتروني

نعلم إن كثير من الناس لا يملكون كمبيوترات في منازلهم ولا يعرفون استخدام الكمبيوتر ، و بان هناك أناس يملكون كمبيوترات ولكن لا يعرفون استخدامه ،والذين يملكون كمبيوتر نستطيع توفير الفرص لهم لتعلم تقنياته، والذين لا يملكون كمبيوتر تقوم الدولة بواجبها نحوهم وتوفير مراكز الكترونية لخدمتهم.

التوقيع الإلكتروني

عملية على الكمبيوتر يتم من خلالها ربط مجموعة من الحروف والرموز والأشكال مع ملف معين لتكون بديلاً عن التوقيع الذي تعرفه .

التشفير والتوقيع:

1) التشفير عمل هام بمفرده بغض النظر عن التوقيع من عدمه .

2) التوقيع عمل هام بمفرده بغض النظر عن التشفير من عدمه.

3) المزج بين التشفير والتوقيع يعتمد في المقام الأول على أن يكون التشفير معتمداً على مفتاح خاص يرتبط ارتباطا وثيقاً بالشخص بصورة تحدد هويته (التوقيع) .

حالة عملية- الحكومة الالكترونية : الفحص والتحديات:

يستدعي تحقيق الحكومة الالكترونية إلى تضافر الجهود على مستوي عدة محاور متكاملة وهي:

محور البنية التنظيمية والتشريعية.:

1. توافر مبادرة الحكومة الالكترونية.

2. تشكيل لجنة للتنمية التكنولوجية .

3. تكامل مجهودات وزارتي الاتصالات والتنمية الإدارية مع مركز المعلومات.

4. إصدار مجموعة من التشريعات الالكترونية لحماية الملكية الفكرية، التوقيع الالكتروني، التجارة الالكترونية، جرائم الكمبيوتر، حماية حقوق المستهلكين.

محور البنية الأساسية:

1- إنشاء وتدعيم المتوفر من البيانات .(الرقم القومي للمواطنين ، الرقم القومي للمنشات الاقتصادية، الرقم القومي العقاري، قواعد البيانات الاقتصادية ، قواعد البيانات الموارد البشرية ، قواعد البيانات الاجتماعية)

2- إتاحة المعلومات مجتمعيا من خلال عدة رسائل.(النشرات الاقتصادية الأسبوعية والشهرية ، الكتب السنوية، النشرات الشهرية داخل الدولة.)

محور الموارد البشرية:

1. تنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتأهيل إدارة العليا.

2. تنفيذ برامج مشابهة لإدارة المتوسطة لتأهيلها للترقي .

3. خلق كوادر خاصة للعاملين في مجال التكنولوجيا المعلومات.

محور التطبيقات ومجالات التنفيذ:وتطبق علي الإدارة العليا في الدولة وتشمل الخطة عدة مراحل:

المرحلة الأولي : مرحلة العقد الجديد بين الحكومة والمواطن.

المرحلة الثانية : مرحلة مكتب الاستقبال الحكومي.

المرحلة الثالثة: مرحلة تطوير الإجراءات وإنشاء مكتب المكاتب الحكومية.

المرحلة الرابعة: مرحلة تكامل الأنشطة والخدمات الحكومية

مستلزمات ربط دائرتك مع الدوائر الأخرى ضمن الحكومة الالكترونية:

1. بنية تحتية للاتصالات.
2. شبكة واسعة لاسلكية.
3. أجهزة حاسوبية وملحقاتها.
4. برمجيات للتشغيل الشبكة والكمبيوترات.
5. نظم معلومات متكاملة للمحاور الثلاثة في قواعد بيانات مشتركة.
6. كوادر حاسوبية متدربة.

توعية وتدريب الموظفين ورجال الأعمال والجمهور.

رابعاً: التدريب الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية:

مقدمة:

لقد أحدثت التطورات التي شهدتها مجالات تقنية المعلوماتية والاتصالات نقلة نوعية أو ما يعرف بالتحولات العالمية التي أثرت في جميع العمليات التعليمية وبخاصة ما يتعلق بطرائق التدريس وأساليب التدريب حيث ادت هذه التحولات إلى ظهور آليات حديثة في طرق اكتساب المعارف والمهارات وفي وسائل ونقلها واستراتيجيات توليدها. وأصبح من السهولة بمكان توظيف تقنية الاتصالات والمعلومات وتطويعها للحد من هوة الفوارق الاجتماعية والثقافية، وتخطي قيود الزمان والمكان وندرة الموارد البشرية.

ما هو التدريب الإلكتروني: التدريب الإلكتروني يمكن تعريف بأنه العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاته ووسائطه المتعددة، التي تُمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد مبذول، وبأعلى مستويات الجودة من دون تقيد بحدود المكان والزمان.

وأيضا هو تقديم البرامج التدريبية والتعليمية عبر وسائط إلكترونية متنوعة تشمل الأقراص المدمجة وشبكة الإنترنت بأسلوب متزامن أو غير متزامن وباعتماد مبدأ التدرب الذاتي أو التدرب بمساعدة مدرب. كما يعرف على أنه أي عملية تدريبية تستخدم شبكة الانترنت (شبكة محلية، الشبكة العالمية) لعرض وتقديم الحقائب الالكترونية أو التفاعل مع المتدربين سواء كان بشكل متزامن أو غير متزامن أو بقيادة المدرب أو بدون مدرب أو مزيج بين ذلك كله.

ويعتبر التدرب عن بعد احد أنواع التدرب الالكتروني وهو عبارة عن العملية التدريبية التي يكون فيها المتدرب مفصولاً أو بعيدا عن المدرب بمسافة جغرافية يتم عادة سدها باستخدام وسائل الاتصال الحديثة. كما يمكن المتدرب من التحصيل العلمي والاستفادة من العملية التدريبية بكافة جوانبها دون الانتقال إلى موقع التدرب ويمكن المدربين من إيصال المعلومات والتفاعل مع المتدربين دون الانتقال إليهم كما انه يسمح المتدرب أن يختار برنامجه التدريبي بما يتفق مع ظروف عمله والتدريب المناسب والمتاح لديه للتدريب دون الحاجة إلى الانقطاع عن العمل أو التخلي عن الارتباطات الاجتماعية.

الفرق بين التدريب الإلكتروني والتعليم الإلكتروني نقول انه لا يوجد فرق بينها من خلال بيئة التعليم الالكتروني حيث كلاهما يتطلب الأمور

الأساسية في أي نظام تعلم الكتروني وكذلك نظام الفصول الافتراضية والية التسجيل والدخول ، بينما يتجسد الفرق بشكل واضح وجلي في آلية تطبيق التعليم الالكتروني على الطلاب أو المتدربين ،حيث أن التعليم الالكتروني مرتبط بمسمى المنشاة التعليمية (المدرسة و الجامعة) يوجد مدرسين ويوجد طلاب واختبارات فصلية وحضور مميز وغيرها .ويطلب من المدرسين متابعة نشاطات طلابهم أثناء الفصل الدراسي من خلال نظام إدارة التعلم الالكترونيLMS، وذلك باستقبال الواجبات والإجابة على الطلاب والتفاعل المباشر بين الطلاب والمدرسين من خلال الأنشطة التعليمية مثل الشات والمنتديات والويكي وغيرها. بينما التدريب الالكتروني يستخدم لتدريب مجموعة من الأشخاص لا يتبعو إلى منشاة تعليمية (تدريب موظفين، تأهيل كوادر بشرية) ويكون المستفيد من التدريب الالكتروني منسوبي الجهات الحكومية و المؤسسات الإدارية أو البنوك أو المنظمات الغير ربحية مثل (الرئاسة العامة للأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) وما يترتب على التدريب الالكتروني هو آلية تطبيق التعليم الالكتروني للمتدربين ،هنا ما يسمى التعليم الذاتي وضبط دخول المتدربين إلى جميع محتويات المقرر الدراسي والتدريب بشكل جدي وفعال، حيث لا يوجد هنا معلمين أو مدرسين يتابعون نشاطات المتدربين أو إجبارهم على حل جميع الأسئلة والمرور على جميع النشاطات الموجودة داخل المقرر، وفي هذه الحالة يأتي دور تخصيص آلية عرض المقرر التدريبي بحيث يخضع إلى نظام إدارة الأنشطة التعليمية المتسلسلة (SEQUENCE ACTIVITIES) وكذلك يجب أن يوجد نقاط عبور (PASS POINTS) بين كل موضوع أي لا يمكن للمتدرب الانتقال إلى الموضوع أو النشاط التالي إلا إذا تحقق انه أنهى الموضوع السابق بشكل جيد ونمكن هنا وضع شروط أو خيارات لأجتياز المرحلة (مثلا اجتاز 60 %أو اقل أو أكثر وهكذا.

أهمية التدريب الإلكتروني وأهدافه :

1. المتدرب هو المتحكم في العملية التعليمية أما المدرب فيكتفي بتوجيه المتدرب.
2. المتدربين مشاركين في العملية التعليمية (تدرب إيجابي).
3. يمكن للمتدرب أن يصل للحقيبة التدريبية في الوقت والزمان المناسبين له.
4. ينشئ التدرب الالكتروني علاقة تفاعلية بين المتدربين والمدربين
5. استخدام كل ما هو متاح من وسائل مساعدة واستخدام أنماط تدريب مختلفة.
6. تقليل تكلفة التدرب ورفع كفاءة المتدربين
7. يقلل من تكلفة السفر للمتدرب والمدرب
8. يشجع المتدربين على تصفح الانترنت من خلال استخدام الروابط التشعبية للوصول إلى معلومات إضافية حول موضوع الدرس
9. يطور قدرة المتدرب على استخدام الحاسب والاستفادة من الانترنت مما يساعده في مهنته المستقبلية
10. يشجع المتدرب على الاعتماد على النفس والوصول إلى مرحلة بناء المعرفة ذاتياً
11. زيادة ثقة المتدرب في نفسه
12. سمح للمدربين بتطوير المادة التدريبية باستخدام المصادر الالكترونية والانترنت
13. يسمح للمدربين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين والعودة لها في أي وقت ومن أي مكان

14. الوقت والمنهج والتمارين تعتمد على مستوى ومهارات المتدرب وليس على معدل المجموعة. فالمتدرب الأقل مستوى لديه وقت لرفع مستواه والمتدرب المتميز يستطيع التقدم دون انتظار المتدربين الأقل مستوى.

أهدافه :

1. معرفة معنى أو مفهوم التدريب الإلكتروني.
2. مساعدة المتدربين على استخدام تقنية المعلومات والاتصالات والشبكات المتاحة للتعلم الإلكتروني لدراسة البرامج والمناهج والمقررات التدريبية ومراجعتها.
3. تصميم برامج التدريب ومناهجه ومقرراته بطريقة رقمية.
4. إعداد المتدربين للحياة في عصر الثقافة المعلوماتية.
5. التغلب على مشكلات أساليب التدريب التقليدية.
6. معرفة الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير منظومة التدريب.

كيفية التحول من التدريب التقليدي إلي التدريب الإلكتروني:

للتحول من التدريب التقليدي إلى التدريب الإلكتروني، ينبغي مراعاة ما يلي:

1- التخطيط لنظام التدريب:

إن عملية التخطيط لنظام التدريب هي مسؤولية العديد من الجهات المستفيدة منه في المقام الأول، وييسر تلك العملية وجود المتخصصين في التدريب، وأساتذة الجامعات والكليات، وخبراء التقنية. حيث لم يعد التخطيط للتدريب يتم بمعزل عن الكثير من الجهات. كما أن التخطيط له لم يعد يتم بمعزل عن توجهات الدولة وخططها التنموية المختلفة، لاسيما أن أنظمة التدريب المستقبلية أنظمة مفتوحة يساهم فيها المجتمع المحلي. ويدخل

ضمن التخطيط لمنظومة التدريب أيضاً تقدير الحاجة إلى التدريب الإلكتروني، وتحديد الأهداف العامة والخاصة له.

2- تنفيذ التدريب:

ويقصد به الكيفية التي يتم من خلالها ترجمة السياسات والاستراتيجيات والإجراءات التي تم وصفها في مرحلة التخطيط لتحقيق الأهداف الموضوعة للتدريب. ويرتبط بتنفيذ التدريب تكوين فريق التدريب الإلكتروني، **الذي يتكون من:**

- بعض مديري إدارات التدريب.
- مصممي البرامج التدريبية.
- مجموعة من الفنيين في مجالات: تقنية المعلومات، والبرمجة، والشبكات، وأمن المعلومات الذين تتكامل جهودهم مع الفنيين الأكاديميين والتربويين. ويتم تنفيذ التدريب الإلكتروني في بيئة افتراضية، تتيح نوعاً من المرونة والحرية في اختيار مكان التدريب وزمانه. ويتطلب ذلك التنفيذ تجهيز مواقع التدريب بمتطلبات منظومة التدريب الإلكتروني ووسائطها التي تشمل: الإنترنت، والوسائط المتعددة، والفصول الذكية، وبرامج التدريب الإلكتروني المناسبة كما يتم ضمن تنفيذ التدريب الإلكتروني اختيار رئيس لفريق التدريب لديه القدرة والكفاءة لإدارة مثل هذا النظام، وتكون لديه القدرة على إعداد الرؤية العامة للتدريب في ضوء رسالة التدريب وفقا لأهدافه ويتضمن التنفيذ اختيار البرامج المرتبطة بالتدريب الإلكتروني أو إعدادها، وتطبيق تقنيات التعلم والتدريب، الآخرين في التدريب الإلكتروني، وممارسة كافة الأنشطة التدريبية الإثرائية ومنها حضور المؤتمرات التي تهتم بالتدريب الإلكتروني، كما يتضمن التنفيذ أيضاً تحديد احتياجات المتدربين وتقديرها للعمل على إشباعها، والدعم الفني

مثل الاتصالات وتصميم وإعداد البرامج التدريبية للوفاء بالاحتياجات المرجوة من التدريب.

3- تقويم التدريب الإلكتروني تستند عملية تقويم التدريب على عدد من الأسس والمعايير والمؤشرات التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير نظام التدريب، ورسم استراتيجياته المستقبلية، ومن هذه الأسس والمعايير ما يلي:

- تحديد أهداف التدريب القريبة والبعيدة ووضوحها.
- شمول عملية التقويم واستمراريتها.
- ترابط عناصر منظومة التدريب واتساقها.
- تكامل جهود التدريب السابقة واللاحقة وجودتها

خلاصة : كل المفاهيم التي نريد تطبيقها في التدريب الالكتروني هي من اجل ضبط دخول وحضور المتدربين واجتيازهم الامتحانات بشكل آلي بدون تدخل أي شخص من المدراء أو المعلمين، حيث يتولى جميع هذه المهام هي آلية تطبيق تدريب المحتوى في نظام إدارة التعلم.

وغير ذلك سوف يتطلب الأمر تكليف ما يقارب 50 معلم لمتابعة 5000 متدرب ، بينما هنا تتم الأمور كلها بشكل آلي إلى أن يحصل على الشهادة الالكترونية (شهادة حضور، شهادة درجات أو معدل(ويقوم الآن فريق التعليم الالكتروني في مؤسسة الأسلوب الذكي بتطوير هذه التقنيات من خلال نظامMOODLE لتكون أول خدمة في التعليم الالكتروني بهذا المستوى في العالم.

تجربة تطبيقية على التدريب الإلكتروني
بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية

التدريب الالكتروني

أنموذج جديد للتأهيل والتدريب والتطوير

إن الاستجابة لخطط الدولة وتوجهات ولاة الأمر، يتطلب التحرك السريع والدقيق للمساهمة في تحقيقها بحرفية ومهنية عالية،وهذا مطلب أساسي من كل القائمين على جميع المؤسسات الحكومية ومنها وزارة التربية والتعليم، فالمتأمل في تلك الخطط والاستراتيجيات والمتمثلة في خطط التنمية وخاصة الأخيرة منها (خطة التنمية الثامنة) للأعوام (1425/1426-1429/1430هـ) والتي تضمنت العديد من الأهداف والأسس الإستراتيجية والمحتوية على قضايا وجوانب مهمة للوطن والمواطن، يلاحظ مدى الرغبة في تحقيق تطوير شامل ومتوازن ومدروس لكل فئات المجتمع وبما يعزز المكانة الريادية للمملكة العربية السعودية كبلد اختارها الله لتكون منارة الإسلام وقبلة للمسلمين في كل مكان. ونحن في إدارة التدريب التربوي والابتعاث وعند بناء استراتيجياتنا وخططنا التنفيذية نتلمس بكل وضوح متطلبات البناء والتنمية فرؤيتنا تمثل جزء من رؤية الوزارة (وزارة التربية والتعليم) ورؤية الوزارة تمثل جزء من رؤية مؤسسات الدولة والتي تنطلق جميعها من رؤية ولي الأمر في جعل هذا البلد ومواطنيه قادة فكر وعمل وإنجاز.

كيف يمكننا كإدارة مسئولة ومختصة في تأهيل وتطوير أداء المعلمين أن ندعم تلك التوجهات بأسلوب علمي، يمكن من خلاله الوصول والمساهمة في تحقيق بعض أسس خطة التنمية الثامنة للمملكة العربية السعودية، ومنها الأساس الاستراتيجي الخامس وهو تطوير منظومة التعليم والتدريب بجميع عناصرها، والاهتمام بمخرجاتها، بما يلبي احتياجات

المجتمع المتغيرة، وسوق العمل، ومتطلبات التنمية، ويواكب المعارف والتقنيات الحديثة، مع الاهتمام بالثقافة ونشرها.

إن التطور الكبير في مجال تقنية المعلومات والاتصال أوجد حاجة ماسة لوضع استراتيجيات وخطط تطوير لمواكبة هذه المتغيرات واستخدامها على أفضل وجه ممكن، فنجد العديد من دول العالم قد اتجهت نحو بناء خطط وطنية للاستفادة من المعلوماتية تحدد دور التقنيات في تطوير المجتمع وتضبط العلاقة بين أداوه ورقيّه اقتصادياً وثقافياً.

ولعل من أبرز التطورات التي حصلت في مجال تقنية المعلومات والاتصال (Information & Communication Technology- ICT) هو الاستخدام الفاعل لهذه التقنيات في مجال التعليم والتدريب، فلقد تزايد الاهتمام بالتعليم والتدريب الالكتروني في العديد من دول العالم المتقدمة لما تملكه هذه التقنيات من قوة كامنة ستساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين بمختلف فئاتهم ومستوياتهم العلمية.

كما أن ظروف الحاجة الناتجة عن زيادة الأعداد والتوسع الجغرافي وتقنين المصروفات وضبطها وكذلك أحقية جميع أفراد المجتمع في الانتماء للمؤسسة التعليمية والحصول على فرصة للتعليم والتدريب وكذلك خصوصية بعض فئات المجتمع، جميع هذه العوامل جعلت من الضروري تبني استراتيجيات جديدة يمكن الاعتماد عليها في تطوير المجتمعات بشكل عام وبما ينعكس أثره على الدولة وتنمية عناصر القوة فيها سواء المادية أو البشرية في ظل اقتصاد عالمي يرتكز على المعرفة (Knowledge-based Economy)، حيث لم تعد المعلومة حكراً على أحد ولم يعد الوصول لها أمراً معقداً فوسائل الاتصال وتوفرها وجودتها ألغت جميع الحدود سواء كانت ثقافية أو جغرافية.

وبعد هذا الاستقراء للواقع أصبحت حدود المهمة الغير متناهية تمثل ركيزة لمهمتنا القادمة في قيادة عملية تطوير وتأهيل المعلمين والمعلمات، فكان التحرك نحو كل ما هو متاح ليساعد في تحقيق ذلك ومن ذلك التدريب الالكتروني للمعلمين والمعلمات (E-TRAINING) مشروع الوزارة الاستراتيجي القادم قريباً بإذن الله تعالى.

يأتي هذا المشروع انطلاقا من حاجة الوزارة لإيجاد البدائل المختلفة لسد حاجة منسوبي وزارة التربية والتعليم من معلمين ومعلمات ومشرفين ومشرفات في الجانب المهني والوصول لهم في أي مكان بأسلوب يراعي ظروف وخصوصية المستهدفين بالعمل التدريبي وانطلاقا من أهداف وزارة التربية والتعليم ورغبة القائمين عليها في تقديم تدريب نوعي وفق معايير عالمية للمعلمين والمعلمات باستخدام التقنيات الحديثة وتحديداً تقنيات التعليم والتدريب الالكتروني لتسهم في تحسين أداء المعلمين والمعلمات وتطوير أداؤهم المهني وبما ينعكس أثره إيجاباً على الميدان التربوي والعملية التعليمية.

قامت الفكرة على تنفيذ المشروع بالتعاون ومشاركة القطاع الخاص ممثلاً بأحد بيوت الخبرة في هذا المجال ومن خلال الاستثمار في العملية التدريبية وذلك بتقديم الدورات التدريبية التربوية للمعلمين والمعلمات بواسطة بوابة التدريب الالكتروني (تدريبينت) والتي تحتوى العديد من الدورات التفاعلية والمحاضرات الحية وغيرها من الأدوات التي تدعم التدريب الإلكتروني، حيث يتوقع أن تخدم البوابة في السنة الأولى قرابة 20,000 معلم ومعلمة بإذن الله تعالى.

أهداف المشروع

1- شمولية التدريب لجميع شاغلي الوظائف التعليمية من المعلمين والمعلمات.

2- إيصال التدريب مباشرة إلى جميع شاغلي الوظائف التعليمية في مواقع عملهم أو أينما كانوا.

3- تحقيق نقلة نوعية في تقنيات التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم.

4- بناء مكتبة إلكترونية وطنية لبرامج التدريب عن بعد.

5- تحسين العملية التدريبية وحل الكثير من المشكلات التي تعترض الوزارة في تقديم التدريب للمعلمين والمعلمين بكفاءة ونوعية عالية.

6- تقليل التكلفة المالية للتدريب على الوزارة.

7- توفير نظام للمراقبة والمتابعة والتحكم في التدريب.

8- توفير محتوى تدريبي وفق معايير عالمية في صناعة التدريب.

9- زيادة أعداد الملتحقين في البرنامج التدريبي الواحد في نفس الوقت.

10- تطوير البرامج التدريبية باستمرار وإجراء التعديلات اللازمة عليها من خلال فرق عمل متخصصة.

فوئد المشروع للوزارة والمتدربين والمتدربات:

1- المشروع قائم على عائد استثماري مستقبلي للوزارة.

2- تخفيض تكاليف التدريب بالوزارة (مصاريف سفريه، انتدابات، استضافة، مستلزمات تعليمية، انتقال مدربين ومتدربين).

3- توفير محتوى تدريبي تفاعلي قابل للتطوير والتحديث.

4- إلحاق عدد كبير من المتدربين والمتدربات بالبرنامج الواحد في نفس الوقت.

5- تدريب نظري وعلمي.

6- إمكانية متابعة مستوى التقدم في التدريب للمتدربين والمتدربات ومتابعة نموهم المهني.

7- الحصول على التدريب بطريقة ممتعة وشيقة.

8- الحصول على تدريب ذاتي (كل حسب سرعته وطريقته).

9- تطوير قدرات التعامل مع الحاسب والإنترنت لدى المعلمين والمعلمات.

10- تأهيل المعلمين والمعلمات للتعامل مع تقنيات التعليم الإلكتروني.

11- الحصول على تدريب مجاني للتأهل لرخصة قيادة الحاسب ICDL

المستفيدون من المشروع

1- شاغلوا الوظائف التعليمية (معلمين ومعلمات\مشرفين ومشرفات)

2- شاغلوا الوظائف الإدارية المساندة (بنين وبنات)

آلية تنفيذ المشروع

يتم تنفيذ المشروع حالياً وفق الخطوات التالية:

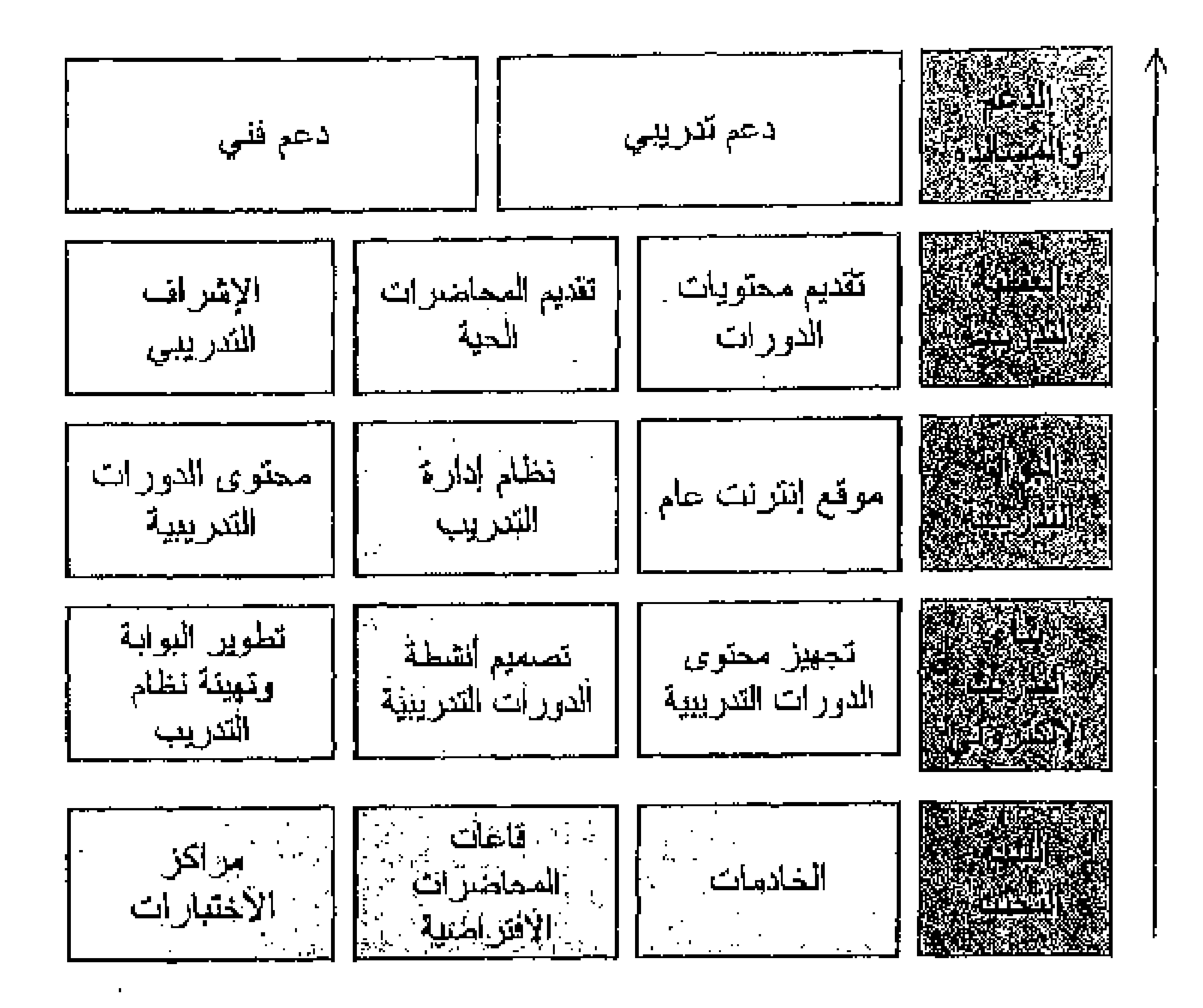
1- المرحلية: بمعنى تنفيذ المشروع في مراحل.

2- التنفيذ وفق معايير التدريب العالمية.

3- مشاركة القطاع الخاص ممثلاً بأحد بيوت الخبرة الرائدة في هذا المجال لتقنية المعلومات والاتصال.

مكونات المشروع:

يتكون المشروع من خمس مراحل تم الانتهاء منها جميعاً تمهيداً لتدشينه مع بداية الفصل الدراسي الثاني1428- 1429 وهي كالتالي:



البنية التحتية:

وتشمل المتطلبات الفنية الأساسية لعملية التشغيل (Hardware)، وتشمل الآتي:

1- **الخادمات:** تم التعاقد مع إحدى الشركات المتخصصة (ISP) في مجال الاتصال والاستضافة والإنترنت، بحيث يتم تسكين النظام كاملاً لديهم، وفق مواصفات ومعايير عالية تضمن سير النظام بشكل متوافق وفاعل مع توفير كافة متطلبات الصيانة والدعم الفني.

2- **قاعات المحاضرات الافتراضية:** تم تجهيز أربع قاعات افتراضية (Virtual Class Room) وذلك لتسجيل ونقل التدريب المباشر الذي هو احد المكونات الأساسية في النموذج التدريبي الذي تم بناءه وهناك منها قاعتين افتراضية داخل الوزارة لبث المحاضرات التوعوية

والاثرائية الحية أو المسجلة للفئات المختلفة على مدار العام على موقع التدريب الالكتروني

3- مراكز الاختبارات: يتم تجهيز معامل الحاسب الآلي في مراكز التدريب التربوي كمراكز اختبارات وذلك من خلال تأمين المتطلبات الفنية من برامج يتم تركيبها في تلك المعامل حتى يتمكن الملتحقون ببرامج التدريب الالكتروني من إجراء الاختبارات في أقرب مركز تدريب لهم، وسيتم تدريب منسق في كل مركز من هذه المراكز.

بناء التدريب الالكتروني:

وتشمل هذه المرحلة الخطوات الإجرائية لعملية تطوير المحتوى التدريبي الالكتروني، وقد تضمنت ما يلي:

1- تجهيز محتوى الدورات التدريبية: وفي هذه المرحلة تم تكليف العديد من فرق العمل وذلك لبناء بنك من الحقائب التدريبية للفئات المختلفة وذلك من خلال تحليل الاحتياج التدريبي لهذه الفئات استخدم فيها الطرق المنهجية ومراجعة أدبيات المجال وتحليل النظم للوصول للاحتياج الحقيقي، حيث تم بناء العديد من الحقائب التي تحتوي على الكثير من الموضوعات الهامة في مجال طرائق التدريس ومهارات التفكير والتخطيط والتقنية في التعليم والقيادة والجودة والتقويم وغير ذلك من الموضوعات.

2- تصميم أنشطة الدورات التدريبية: وفي هذه المرحلة تم إعادة تصميم الأنشطة التدريبية للحقائب السابقة من خلال فريق تطوير المحتوى الالكتروني، وذلك لتتناسب مع المتطلبات الفنية والمعايير العالمية لتصميم المحتوى الالكتروني التفاعلي (SCORM). وفي هذه المرحلة تم تحديد النموذج التدريبي الذي يجمع بين التدريب الذاتي التفاعلي

ومنتديات النقاش والمحاضرات الحية والمصادر الاثرائية، وتمت في هذه المرحلة تحديد مدة التدريب وأساليب التقويم.

3- تطوير البوابة وتهيئة نظام التدريب: تم الانتهاء من تطوير البوابة (Portal) الخاصة بالتدريب الالكتروني والمسمى (تدريبي.نت) وتطوير نظام (LMS) الخاص بإدارة المحتوى، وتركيب قاعدة البيانات الخاصة بالمعلمين عليه، بحيث يتمكن المعلمون من الدخول عن طريق أرقام السجل المدني الخاصة بهم مع بعض إجراءات الدخول الأمنية الخاصة بالنظام.

البوابة الألكترونية:

ويقصد بها بوابة التدريب الالكتروني **(Portal)** (تدريبي.نت)، من مخرجات هذه المرحلة تم عمل الآتي:

1- موقع إنترنت عام: وسيكون متاح للجميع (معلمين ومعلمات) على الإنترنت وسيتضمن العديد من الخدمات الالكترونية وأهمها الدورات التفاعلية الالكترونية.

2- نظام إدارة التدريب: (LMS) وهو نظام تدارس لإدارة التعلم/ التدريب ونظام الفصول الافتراضية لتقديم وإدارة التدريب للمعلمين والمعلمات، و يتميز هذا النظام بالعديد من

المميزات من أهمها:

- دعم اللغة العربية.
- سهولة الاستخدام.
- جودة الدعم الفني.

- التوافق مع معايير التعليم الالكتروني العالمية ADL/SCORM1.2، IMS Content and Packaging، IMS Question and Test Interoperability.

- انخفاض التكلفة.

- الشمولية لجميع الوظائف الخاصة بأنظمة إدارة التعلم الالكتروني.

- المرونة التي يوفرها للمستخدم من حيث سهولة الوصول للأدوات والتحكم بها واستخدامها.

- خصائص الإنترنت حيث أن النظام يعمل على متصفح الإنترنت مما يوفر سهولة الاستخدام والتعلم.

- نظام توثيق مركزي بحيث يسمح النظام بتوفير نقطة دخول واحدة لجميع أجزاء النظام مع الحفاظ على الأمن في النظام.

- التكامل مع أنظمة الجامعات والمدارس بحيث يمكن ربط النظام مع البنية التحتية الجاهزة في العديد من المؤسسات التعليمية عن طريق APIs وهذا ناتج عن توافقه مع معايير IMS.

3- محتوى الدورات التدريبية: يدير النظام العمليات المتعلقة بإضافة المجالات الدراسية، وإضافة المقررات وتحديد طريقة تسجيل المستهدفين في المقررات وتقسيم المستهدفين إلى مجموعات وإعداد النسخ الاحتياطية من المقرر ويمكن ربط النظام بنظام جاهز للقبول والتسجيل لاستيراد معلومات المتدربين والمقررات.

العملية التدريبية:

ومن مخرجات هذه المرحلة ما يلي:

1. تقديم محتويات الدورة التدريبية: يتيح النظام أداة بناء المحتوى التعليمي والتي عن طريقها يتم بناء المحتوى في هيئة مكونات تعليمية

تخـزن وفقـاً لمعيـار SCORM و AICC وتـوفر هـذه الأداة قوالـب جـاهزة لأشـكال الصـفحات التعليميـة والـتي مـن خلالهـا يـتم وضـع المحتوى التعليمـي للـدروس مـدعوماً بالوسـائط المتعـددة بطريقـة سـهلة وبسيطة.

2. تقديم المحاضرات الحية: يتم تقديم المحاضرات الحية عن طريق نظام فصول وهو نظام صف افتراضي يسمح بتقديم تعليم مباشر وتفاعلي عبر الإنترنت أو الإنترانت، وبأسلوب يحاكي الأسلوب الذي يتم بـه التعليم في غرفـة الصـف، ويمكـن اسـتخدام هـذا النظـام في بـرامج التعليم عن بعد، كما يصلح كأداة داعمة في الصفوف التقليدية وفي الاجتماعـات والسـاعات المكتبيـة مـن خـلال فصـول يسـتطيع المعلـم التحدث بالصوت والصورة والشرح على السبورة الالكترونية وعرض مصـادر المحاضـرة ومراقبـة الحضـور وجمـع الآراء كمـا يسـتطيع المتدربون التعليق وتوجيه الأسئلة صوتياً وكتابياً ويتكون النظام من المكونات التالية:

- الشرح المرئي (بث الفيديو)
- لتفاعل الصوتي.
- لمحادثة النصية الحية.
- السبورة الالكترونية.
- إدارة المشاركات الصفية.

في هـذه المرحلـة سـيقدم المحتـوى التـدريبي مـن خـلال نمـوذج تـدريب الكترونـي مبتكـر و الـذي سـيقدم مـن خـلال بوابـة التـدريب الالكترونـي (تدريبي نت) والذي يتكون من :

1- تدريب إلكتروني عن بعد 100٪ منها تدريب ذاتي LMS (80٪) مدعم بالتدريب بواسطة المدرب (المنتديات + المحاضرات الحية) بنسبة (20٪) (والذي يتميز بالجمع بين المرونة في التدريب الذاتي والعنصر الاجتماعي في التدريب المدعم بالعنصر البشري) .

2- اختبارات إلكترونية نهائية.

وتتكون الدورة التدريبية الواحدة من:

1- محتوى تفاعلي للمادة العلمية SCORM

2- مصادر إثرائي (ملفات وروابط إنترنت)

3- محاضرات حية (مساندة)

4- منتديات مناقشة

5- اختبارات ذاتية / تدريبية

6- اختبارات نهائية

7- سجل درجات + تقرير متابعة

تنظيم الدورة التدريبية:

الدورة التدريبية مكونة من ثلاثة أسابيع تدريبية ،يحتوي كل أسبوع على المواد والأنشطة التدريبية الخاصة به (المادة التفاعلية، موضوعات المنتدى، المحاضرات الحية، والمصادر الإضافية، والاختبارات التدريبية) وتنتهي باختبار نهائي في الأسبوع الرابع (في مركز التدريب) عليه 50 درجة من التقويم الكامل و 35 درجة لقراءة المادة التدريبية SCORM والمشاركة فيها و 10 درجات المشاركة والتفاعل في المنتدى و5 درجات للإطلاع على المحاضرات (الحية / المسجلة)

3- الإشـراف التـدريبي: يحتـوي البرنـامج نظـام إشـرافي فاعـل للعمليـة التدريبيـة بكـل مكوناتهـا يتـيح لكـل المعنـيين بالعمليـة التدريبيـة (إدارات التدريب بالوزارة والميدان) من متابعة مجريات العمل التدريبي والحصول على التغذية الراجعة واستخراج البيانات وكتابة التقارير.

الدعم والمساندة:

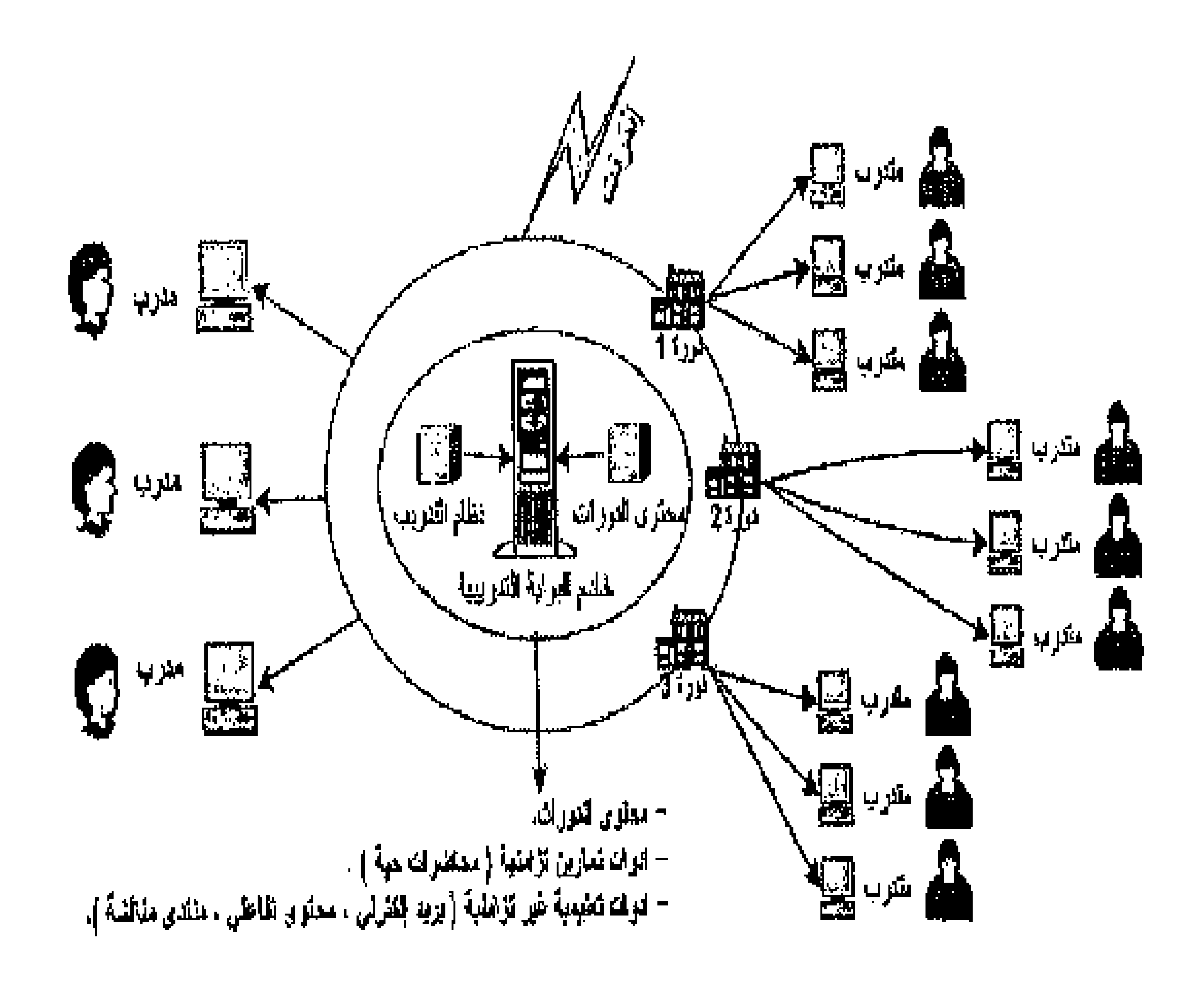
ستقدم الدعم التربوي الذي يعنى بتطوير المحتوى التدريبي من الناحيـة العلميـة والتربويـة مـن خلالها يستفاد مـن التغذيـة الراجعـة لتطـوير المحتـوى التعليمـي والأهداف الانشطه والأساليب.. كما يقدم الدعم الفني بعدّة طرق لضمان استمرارية عمل النظام بدون أي مشكلات، ويتكون فريق الدعم من مجموعة من المهنين والمختصين الذين يملكون مهارات شاملة سوف تساعد بفاعلية في حل القضايا والمشكلات التي يمكن أن يواجهها المستخدمون مع نظام تدارس التعليمي، وقد تم تدريب هذا الفريق على جميع أنظمة وتطبيقات النظام التعليمي، **ومن أمثلة طرق الدعم المتاحة ما يلي:**

1- الدعم بالهاتف.

2- الدعم بالبريد الالكتروني.

3- منتديات النقاش (موقع الإنترنت).

4- أدلة المستخدم.



معايير الجودة في مشروع التدريب الإلكتروني:

1- وضع رؤية ورسالة وهدف وخطة للمشروع

2- وجود نظام تعليمي / تدريبي قوي ومرن

3- استضافة المشروع لدى موفر خدمة إنترنت قوي

4- تصميم جيد للمحتويات التدريبية التفاعلية

5- تصميم جيد للدورات التدريبية

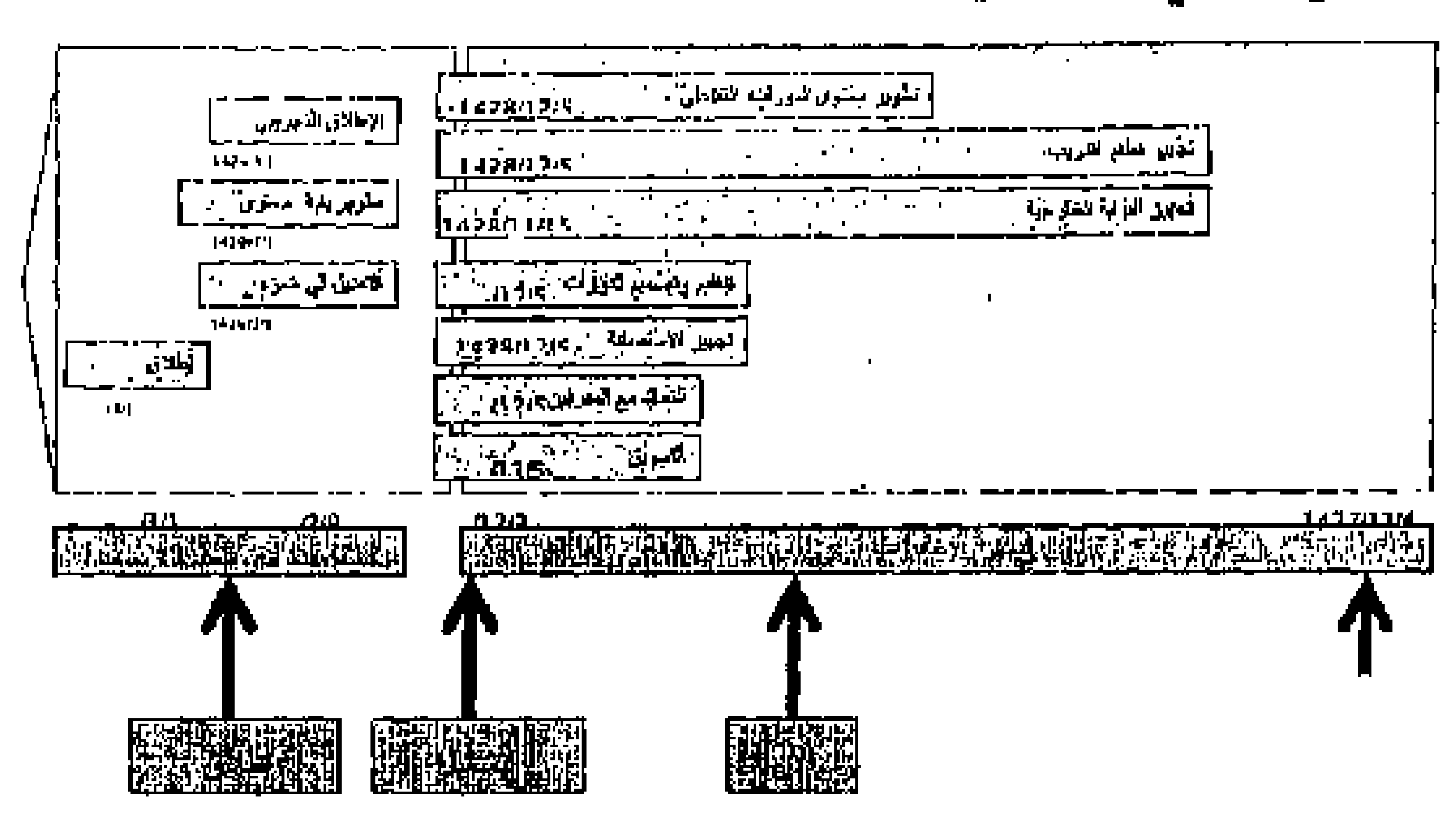
6- سهولة الاستخدام وبساطته

7- وجود مدربين أكفاء للمساندة

8- تكوين فريق إداري وفني متميز

9- توفير دعم فني وتربوي (مركز الدعم)

الوضع الحالي للمشروع:



1. تم توقيع العقد بين وزارة التربية والتعليم والشركة المتخصصة ببناء نظام إدارة التعلم في 1427/12/4هـ.

2. استغرقت عملية الإعداد والتجهيز للمشروع عام كامل حتى تاريخ 1428/12/2هـ، وقد شملت هذه الفترة إعداد البنية التحتية للمشروع من تطوير للمحتوى التدريبي وتحويلها لبرامج الكترونية حسب المعايير المحددة من قبل الإدارة العامة للتدريب والابتعاث و تجهيز نظام التدريب وبناء البوابة الالكترونية وتجهيز الاستضافة واختيار المدربين والتي تم من خلال المعايير العالمية لكفايات المدرب.

3. سوف يطلق تجريب ثلاث دورات تدريبية سيتم تطبيقها في فترة التجربة والتي ستنطلق بعون الله تعالى في 1429/2/9هـ وستشمل العينة التجريبية (1000 متدرب ومتدربة)، والتي من خلالها سوف نستفيد من التغذية الراجعة في تلك المرحلة لتطوير حقائب المشروع وآلياته وأدواته قبل انطلاقه بشكل عام في 1429/3/1هـ ويسبق التجريب ويزامنها تطبيق الخطة التعريفية لهذا المشروع موضحين فيها الأسس الفلسفية التي بني عليها المشروع وأهدافه وآلياته وأنظمة الالتحاق...

4. سيكون التشغيل النهائي للمشروع وإطلاقه إن شاء الله تعالى في 1429/3/1هـ.

أخيراً: يعتبر مشروع التدريب الالكتروني E-TRAINIG للمعلمين والمعلمات بوزارة التربية والتعليم من المشاريع الكبيرة والطموحة لاستخدام تقنية المعلومات في التدريب في المنطقة العربية، وهذا المشروع ومن خلال ما هو مخطط ومرسوم له سيسعى لتأهيل وتطوير المعلمين والمعلمات والمشرفين والمشرفات على برامج تربوية ونوعية تمثل احتياجاً حقيقياً لهم وتوظف ا لتقنية بشكل سيسهم في تطوير العملية التعليمية، ولاشك بأن هذا المشروع الطموح سيعتمد في نجاحه على مدى تفاعل الميدان التربوي معه ومدى إقبال الفئة المستهدفة على برامجه والتي سيحظى الملتحقون بها بالعديد من المميزات المعنوية من احتساب للدورات ومنح شهادات موثقة وغير ذلك.

لقد قمنا في الإدارة العامة للتدريب والابتعاث بدعم مباشر من معالي وزير التربية والتعليم ومتابعة من سمو النائب لتعليم البنات ومعالي النائب لتعليم البنين بتوفير كل الإمكانات اللازمة لنجاح المشروع من إدارة متخصصة وإشراف مباشر وخطط عمل للتنفيذ والمتابعة رغبة منا في توفير كل الدعم المهني للمعلمين والمعلمات والمشرفين والمشرفات أياً كانت مواقعهم أو تخصصاتهم.

الفصل الثاني عشر

الجودة الشاملة ودورها فى :

- عولمة المورد البشرى.
- تنمية القدرات التنافسية للمنظمة.

مدخل إلى الجودة والعولمة:

مع بداية العقد الأخير من القرن الماضي اتسعت دائرة النقاش وتحديد التطورات بشأن مستقبل النظام العالمي في أعقاب الحرب الباردة أو بالأحرى فقدان التوازن الذي يحكم العلاقات الدولية في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية . فسقوط الإتحاد السوفييتي لم يكن يعني للولايات المتحدة الأمريكية من مجرد التخلص من منافس ايدلوجي وحسب وإنما راح يعني انتصاراً حاسماً ونهائياً لمشروع الرأسمالية التاريخي الهادف إلى تسيير العلاقات الرأسمالية في إطار من الهرمية الدولية التي تقف الولايات المتحدة على رأسها والتي تستطيع معها صناعة عالم جديد قائم على الإلحاق والتبعية.

وتحتد دائرة النقاش والجدل الواسع في أوساط المفكرين والباحثين بشأن المتغيرات السريعة الجارية في العالم على كل مستويات السياسة والاجتماع والاقتصاد والثقافة والإعلام وبالتحديد حول شيوع مصطلح العولمة (Globalization) والاتفاق إلى حد ما على سمات نظامها وتحديد أهدافها وتنسيق وسائلها .

المرحلة الأولى لنشأة العولمة: إن العولمة ليست ظاهرة جديدة ولا هي وليدة الوقت الحاضر فهي ظاهرة نشأت مع ظهور الإمبراطوريات في القرون الماضية، ففي ما مضى حاولت الإمبراطوريات مثل الإمبراطورية الرومانية والفارسية أن تصبغ الشعوب التي تبسط نفوذها عليها بثقافتها وتسعى لترسيخ هذه الثقافة في مختلف جوانب حياة هذه الشعوب، كما عملت هذه الإمبراطوريات على توجيه فهم هذه الشعوب وتقاليدها وفق أنماط الحياة التي تريدها، فكانت هذه الخطوة الأولى نحو العولمة؛ وظهور العولمة على حسب رأي عدد من الباحثين يرجع إلى القرن الخامس عشر (عصر النهضة الأوروبية الحديثة) حيث التقدم العلمي في مجال الاتصال والتجارة ويدل أصحاب هذا الرأي على رأيهم بأن العناصر الرئيسية في فكرة العولمة تكمن في ازدياد العلاقات المتبادلة بين الأمم المتمثلة منها في تبادل السلع والخدمات

أو في انتقال رؤوس الأموال أو في انتشار المعلومات والأفكار أو في تأثر أمة بقيم وعادات غيرها من الأمم يعرفها العالم من ذلك التاريخ .

ويذهب البعض الى القول بان جذور العولمة تعود إلى مشروع مارشال (Marshall) الأمريكي بعد الحرب العالمية الثانية والذي نتج عنه ظهور اتفاقية (بريتون وودز) والتي تأسس بموجبها صندوق النقد والبنك الدوليين لتحقيق الاستقرار الحالي، اضافة الى انشاء (الاتفاقية العامة للتعريفة والتجارة عام 1947) أو ماسميت لاحقا بـ (اتفاقية الغاتGATT) هذا بالنسبة للمرحلة الأولى .

المرحلة الثانية لنشأة العولمة فقد بدأت في عقد الخمسينيات من القرن الماضي، بحيث تزايد عدد التكتلات الاقتصادية والمناطق الحرة والاتحادات الجمركية وتحرير حركة التجارة العالمية، في حيث تمثلت المرحلة الثانية بانهيار الاتحاد السوفيتي، وتحول بعض جمهورياته الى اقتصاد السوق، وشهدت هذه المرحلة أيضا إنشاء منظمة التجارة العالمية (W.T.O) عام 1995، بحيث وصل عدد الدول المنظمة إليها في عام2001 .

وهناك مكونات للعولمة بالإضافة إلى المجتمعات القومية وهما (الأفراد) و(الإنسانية) وبالتالي يقسم النموذج إلى خمس مراحل :

1. المرحلة الجنينية (1500- 1750) شهدت هذه المرحلة نمو المجتمعات القومية في أوروبا وإضعاف القيود التي كانت سائدة في القرون الوسطى، كما تعمقت الأفكار الخاصة بالفرد والإنسانية .

2. مرحلة النشوء(1750- 1870) وقد شهدت أوروبا فيها تحولا جادا في فكرة الدولة المتجانسة الموحدة، ونشأ مفهوم أكثر تحديدا للإنسانية وزادت الاتفاقيات الدولية إلى حد كبير وبدأت مشكلة قبول المجتمعات غير الأوروبية في (المجتمع الدولي) والاهتمام بموضوع القومية والعالمية .

3. مرحلة الإطلاق (1870- 1920) وبدأت فيها عملية الصياغة الدولية للأفكار الخاصة بالإنسانية ومحاولة تطبيقها ، وحدث تطور هائل في عدد وسرعة الأشكال الكونية للاتصال وظهرت المفاهيم المتعلقة بالهويات الثقافية والفردية إلى جانب مفاهيم كونية مثل (خط التطور الصحيح) والمجتمع القوي المقبول .

4. الصراع من أجل الهيمنة (1920- 1965) وشهدت ببدء الخلافات والحروب الفكرية حول المصطلحات الناشئة الخاصة بعملية العولمة والتي بدأت في مرحلة الانطلاق ونشأت صراعات كونية حول صور الحياة وأشكالها المختلفة .

5. مرحلة عدم اليقين (1965- الآن) وبدأت منذ الستينات وأدت إلى اتجاهات وأزمات في التسعينات وقد تم دمج العالم الثالث في المجتمع العالمي وفي الستينات ونهاية الحرب الباردة بعد سنوات من الرعب النووي المتبادل.

ويمكن اعتبار النشأة الحقيقية للعولمة تبدأ مع استخدام العلم في المجتمع ثم تبني الحداثة والتكنولوجيا وبعد ذلك تبني ما بعد الحداثة أي منذ تبني ثورة المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات وازدياد النزعة الإنسانية وحقوق الإنسان .

وقد مرت العولمة في الفكر الحديث بمرحلتين الأولى بدأت منذ 1800م- 1900م واستخدم فيها السيارة والقطار والهاتف، أما المرحلة الثانية فقد بدأت منذ 1900م وتطورت فيها ثورة المعلومات وثورة الاتصالات التي مازالت تتعاظم حتى الآن .

في المرحلة الأولى من العولمة تحول العالم من عالم كبير إلى عالم متوسط وفي المرحلة الثانية من العولمة تحول العالم من عالم متوسط إلى عالم صغير بفضل تكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات والمواصلات

مفهوم العولمة :

تتباين مفاهيم العولمة بسبب اختلاف زوايا النظر إليها ، فالسياسيون يعتقدون أن العولمة ظاهرة انتهاء الحدود الجغرافية السياسية بين الدول، وميلاد حكومة عالمية واحدة يمتد أثرها على المواطنين (الأفراد) وهم في دولهم المختلفة بحيث تسهم في تدعيم الحقوق السياسية للأحزاب وحقوق الإنسان وحريته أينما يكون على اختلاف الدول التي ينتمي إليها في الواقع، والاقتصاديون يعتقدون أن العولمة هي حرية الاقتصاد وانتقال رؤوس الأموال الضخمة، وإقامة الشركات العملاقة وحرية التجارة وانتقال السلع والخدمات والأفراد بين دول العالم دون قيود تذكر، لان الشركات لم تعد تنتمي إلى هوية دولة بعينها فهي شركات بلا هوية وتنتج للعالم كله، وأصحاب الثقافة يرون أن العولمة هي ثقافة واحدة على جميع ثقافات الشعوب الأخرى (William K.2002) فتتعرض الهوية الثقافية الذاتية الى الجمود والضعف، وبالتالي استلاب الهوية الذاتية وذوبانها في ثقافة العولمة الجديدة لأنها أصبحت الثقافة الوظيفية التي تلبي احتياجات الإنسان في واقع الحياة والاجتماعيون يعتقدون أن العولمة تعزيز للطبقات الاجتماعية وزيادة الفروق بين الطبقات وتعميق البطالة بين الناس وزيادة الفقر وانحسار الضمان الاجتماعي، وصراع بين العروق في الدول الإقليمية . والإعلاميون وأصحاب تكنولوجيا المعلومات يرون أن العولمة هي توجه المنظومة الإعلامية والإتصالية إلى الجمهور العالمي عن طريق الفضائيات الهوائية المتصلة بالقنوات التلفزيونية وانتقال المعلومات عبر شبكة عالمية من " بروتوكولات لجعل العالم قرية كونية صغيرة تتبادل المعلومات بشفافية.

ومن الناحية الايدولوجية : العولمة تعبر بصورة مباشرة عن إرادة الهيمنة على العالم من خلال لجوئها إلى الإعلام لإحداث التغيرات المطلوبة وخلق قوة هيمنة إقليمية تكون حليفة أو تابعة لها وإضعاف قوى الهيمنة الإقليمية

الساعية إلى تحقيق استقلالية تامة من خلال المفاهيم يلاحظ أن العولمة تمتاز بعدة خصائص

- لم يتحدد بعد مفهوم العولمة بصورة واضحة لا يختلف فيها اثنان
- يشكل مفهوم العولمة جوانب متعددة منها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإعلامية ويمكن دراستها حسب المهتمين في هذه الأبعاد
- إن العولمة تكسب الأقوال والأشياء الصفة العالمية، وتصبح معرفة في العالم كله
- العولمة هي التداخل بين قضايا السياسة والثقافة والاقتصاد والإعلام دون انتماء هذه القضايا إلى بلد معين .
- إن العولمة كلمة جديدة في اللغة العربية وهي ليست من معجمها بل هي كلمة انجليزية تعني Globalization
- العولمة ناتجة عن تطورات التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات وإلغاء الحدود بين الدول فالتطور في تكنولوجيا وشبكات الانترنت والحاسوب الصغير يسمح للإنسان أن يتجول في كل العالم دون أن يكون مراقبا بالمعنى الضيق.
- يندمج سكان دول العالم مع بعضهم بعضا ليصبحوا مجتمعا واحدا في سياق العولمة يعيشون في عالم بلا حدود جغرافية أو سياسية وينتمون إلى مجتمع أنساني حر.
- العولمة تمثل عمليات اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو ثقافية من اجل تشكيل مجتمع عالمي جديد ليعيش تحت قوانين حكومية إنسانية واحدة أو مجتمع يتحرك في سياق هذا الاتجاه

- العولمة هي صيغة جديدة من انتقال رؤوس الأموال والسلع المنتجة إضافة إلى المعلومات والأفكار من أماكن محلية إلى العالم كله دون قيود تجارية أو حدود سياسية عن طريق شركات عملاقة بلا هوية تعمل للسوق الإنساني كله.

- العولمة هي نظام عالمي جديد بدأ يظهر بعد سقوط جدار برلين والاتحاد السوفييتي وتقدم شبكات المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات وهو سائر إلى مصير انساني لا يعلمه الا الله والراسخون في تحريك سياسة العالم بلا حدود .

مفهوم عولمة الموارد البشرية :

بعد أن تعرفنا على مفهوم العولمة بصورة عامة، لابد أن نركز اهتمامنا على تطبيق هذا المفهوم على الأفراد العاملين (الموارد البشرية) وخاصة العاملين في الشركات العالمية التي تعمل في دولنا – الدول العربية – والتي يجب أن يعمل بها ثلاثة أنواع من العاملين:

1. أفراد البلد المضيف للشركات.
2. أفراد البلد الأم للشركات .
3. أفراد من بلد ثالث .

وكل من هؤلاء له سمات ومهارات واتجاهات خاصة في ضوء عولمة الشركات . يقتضي على كل منهم التزود بها حتى يسمح له بالتعاقد مع هذه الشركات، وكما هو موضح في الأشكال التالية :

شكل يبين أهم السمات الشخصية المؤثرة في نجاح الفرد عند العمل بالشركات العالمية

السمة أو الخاصية	البنود المستخدمة في القياس
- الحساسية للاختلافات الثقافية	عند العمل مع أفراد من ثقافات مختلفة حاول أن تفهم وجهة نظرهم
- المعرفة بالعمل	هل لديك معرفة أو فهم واضح لطبيعة منتجاتنا وخدماتنا
- مدى الاعتماد على الفرد في مواقف أو مسائل معينة	هل يمكن الاعتماد عليك في مسائل مثل.زز
- مدى القدرة على استخلاص أفضل النتائج من الأفراد	هل لديك الموهبة في التعامل مع الآخرين
- الاندماجية أو التوحد مع الآخرين	هل تعمل مع الآخرين وتتحدث معهم بصدق بغض النظر عن المواقف والظروف
- وضوح الرؤية	هل لديك القدرة على تحديد أهم جزء في مشكلة أو مسالة معقدة
- الالتزام بتحقيق النجاح	الالتزام بشكل واضح بتحقيق نجاح للمنظمة التي تعمل بها
- تحمل المخاطر	يأخذ على عاتقه مخاطر شخصية ومخاطر خاصة بالعمل
- الأخذ بنتائج المتابعة أو التغذية المرتدة	يتغير نتيجة للتقييم أو المتابعة
- مغامر ثقافيا	يتمتع بتحدي العمل في أكثر من دولة أو ثقافة
- الرغبة في التعلم	ينتهز الفرصة لتعلم أشياء جديدة
- تقبل النقد	يتقبل النقد من الآخرين
- يهتم بالمتابعة والتقييم	يركز على المتابعة والتقييم حتى ولو كان البعض يقاومها
المرونة	لا يتعلق بأشياء لا يمكن تغييرها

شكل يبين العوامل المؤثرة في نجاح المورد البشري المغترب في أداء وظيفته

1. المعرفة بالوظيفة ومستوى الدافعية وتشمل:	2. مهارات التعامل مع الآخرين وتشمل:
❖ المهارات الإدارية	❖ الطاعة
❖ المهارات التنظيمية	❖ الكياسة
❖ القدرة على التخيل	❖ إظهار الاحترام
❖ الابتكار	❖ الرحمة
❖ القدرات الإدارية	❖ التعاطف
❖ اليقظة	❖ القدرة على التحكم
❖ المسؤولية	❖ القدرة على الاندماج والثقة
3. المرونة والقدرة على التكيف، وتشمل:	4. الانفتاح الثقافي، ويشمل:
❖ غزارة المعلومات	❖ العلاقات الخارجية المتنوعة
❖ القدرة على التعامل مع الضغوط	❖ الاهتمام بالثقافات الأجنبية
❖ المرونة	❖ الانفتاحية
❖ الاستقرار العاطفي	❖ المعرفة باللغات الأجنبية
❖ القدرة على إحداث التغيير	❖ الخبرة السابقة في العمل بالخارج
الرغبة في التغيير	5. الحالة العائلية، وتشمل :
❖ القدري على التعامل مع المجهول	❖ تكيف المرافق أو العائلة
❖ التكيف	❖ رأي المرافق
❖ الاستقلالية	❖ رغبة المرافق في العيش بالخارج
❖ الحساسية السياسية	❖ الاستقرار العائلي
❖ السمعة	

ومن الصعوبة العثور على تعريف عام وشامل لمصطلح (عولمة الموارد البشرية) لأن الأمر يأخذ بتعريفات أخرى متداخلة يصعب على المرء اعتبار مفهومها على المستويين المحلي والدولي مفهوما واحدا ووصف أحد الزملاء إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها عملية معقدة وتزداد تعقيدا كلما زاد عدد العاملين في الشركات المتعددة الجنسية وزاد تشتتها وانتشارها في مناطق جغرافية واسعة وبلدان مختلفة وقد يكون جميعهم من جنسيات مختلفة

ويعرف كل من (Griffin) وبوستي (Pustay) عولمة الموارد البشرية بأنها " مجموعة الأنشطة المكتسبة من خلال التطوير المستمر في انتقاء القوى العاملة الفعالة لتحقيق أهداف الشركة الدولية مع تزويدهم بالتدريب والتطوير وتقييم الأداء والثقافة (Ricky ، 576،2005) أما تشارلزهل (Charles W.Hill) فلم يبتعد كثيراً من مفهوم سلفه حيث عرف إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها " الاستراتيجية التي تشمل أنشطة التوظيف، وتقييم الأداء والتطور والتعويضات، وعلاقات العمل في فروع الشركات(Charles ، 627،2003) .

والملاحظ أن الشركات الدولية تواجه تحديدات لا تواجهها الشركات المحلية، وهذه التحديات تتمثل بمتغيرات كثيرة وصعبة، فالاختلاف الثقافي وتطوره، والأنظمة القانونية في مختلف الدول يجبر الشركات على تحديد الأجور والحوافز وشروط التدريب والتوظيف حسب الاختلاف بين دولة وأخرى.

وتظهر المشكلات عندما يكون هناك صراع بين الثقافة والقوانين، مابين الدولة الأصلية والدولة المضيفة للشركة . فمثلاً نلاحظ وجود التمييز الجنسي بين توظيف الرجل والمرأة وحظر اختلاطهما في مكان العمل في المملكة العربية السعودية، فالشركات الأمريكية لا تستطيع إرسال مدرائها من النساء للعمل في هذا البلد خشية تعرضهن لمعاملة غير متساوية نظرائهن

من الموظفين الذكور، لذلك يتعين على الشركات متعددة الجنسية تحديد مصادر القوى العاملة بدقة أكبر وتضمن ذلك في خطتها قبل أن تختار العاملين من بلدهم الأصلي أو الدولة المضيفة للأعمال الدولية (الاستثمارات) وهذا مايزيد البطالة في الدول العربية .

والنقطة الهامة هنا هي أن إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية – متعددة الجنسيات- سوف تزداد تعقيداً بسبب الحاجة الى التكيف مع الاختلافات الخاصة بكل دولة تؤسس فيها فرعاً ، واهم هذه الاختلافات هي: (ديسلر، 2007،577)

1. العوامل الثقافية Cultural Factors

تؤدي الاختلافات الثقافية الواضحة بين الدول الى وجود اختلافات متماثلة في إدارة الموارد البشرية بين فروع الشركة العاملة بالخارج، فمثلاً خطط الحوافز في اليابان مازالت تركز على حوافز العمل الجماعية ، بينما مايزال في الغرب التركيز على الحوافز الفردية بشكل كبير.

2. العوامل الاقتصادية Economic Factors

تؤثر الاختلافات الاقتصادية بين الدول في ممارسة إدارة الموارد البشرية ، ففي منظمات الاقتصاد الحر تركز سياسية إدارة الموارد البشرية على عنصر الكفاءة والإنتاجية وخفض العمالة . أما في النظم العربية والتي لاتزال تتبع النظام الاشتراكي فتميل سياسة إدارة الموارد البشرية الى الاحتفاظ بالعمالة متى لو كان ذلك على حساب التضحية بالكفاءة أو الفعالية .

3. عوامل تكلفة العمالة Labor Cost Factors

تؤثر الاختلافات في تكلفة العمل بين الدول على ممارسة إدارة الموارد البشرية ، حيث تتباين هذه التكلفة بين الدول ، ففي المكسيك تبلغ تكلفة

ساعة العمل للعمالة الانتاجية (1.51) دولار وفي تايوان (5.82) وانجلترا (13.17) دولار وأمريكا (14.20) دولار والمانيا (31.88) دولار وهناك نوعية أخرى من التكاليف يجب أخذها بنظر الاعتبار وهو اختلاف عدد ساعات العمل السنوية من دولة لأخرى، ففي البرتغال يبلغ اجمالي عدد ساعات العمل السنوية حوالي (1980) ساعة، في حين تصل في المانيا الى (1648) ساعة وهكذا بالنسبة للإجازات كذلك.

4. عوامل العلاقات الصناعية Industrial Relation Factors

تختلف العلاقات الصناعية – بين العامل والنقابة وجهة العمل – من دولة لأخرى ففي المانيا يكون للعامل الحق في المساهمة في وضع سياسة الشركة وبالتالي يكون العامل نائب لرئيس مجلس الإدارة، وهناك دولاً تتدخل حكوماتهم في تنظيم العلاقة بين العاملين والنقابة أو وضع سياسات الأجور والمزايا من خلال التفاوض مع النقابات العمالية .

5. تأثير الاتحاد الأوروبي The European Community

في عام 1992 توحدت 12 دولة أوروبية في سوق واحد للسلع والخدمات ورأس المال، وحتى سوق واحد للعمالة حيث الغيت الحواجز الجمركية بين هذه الدول – مع بعض الاستثناءات- لذا أصبح من السهل التحرك الآن بين العديد من الدول الأوروبية للحصول على فرص عمل، وفي عام 1999 تحققت طفرة كبيرة في الإتحاد الأوروبي بظهور العملة الأوروبية الموحدة (اليورو) مما كان له أكبر الأثر إزالة العديد من الاختلافات بين الاتحاد الاوروبي، وعلى الرغم من ذلك ظلت بعض الاختلافات موجودة فيما أن هذه الاختلافات بين الدول سوف تعقد من مهمة اختيار وتدريب وأجور ومكافآت وتقييم العاملين من سيعملون في خارج الدول العربية أو في داخل الدول العربية بشركات عالمية.

بالنظر إلى التحولات والتطورات التي شهدها العالم ولا زال يشهدها، خاصة في الجانب الاقتصادي، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها كذلك تحرر التجارة الخارجية كلها عوامل أدّت إلى زيادة حدة المنافسة بين المنتجين وزيادة تخوفهم ودفعهم للبحث عن الوسيلة التي تمكنهم من الحفاظ على الحصة السوقية وكذا الحصول على تفوق تنافسي سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وكان السبيل لذلك هو انتهاج ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة والتأهل للحصول على شهادة الأيزو.

إن وراء تطبيق برنامج الجودة الشاملة هناك العنصر البشري فهو العنصر المنفذ والمكلف بالوصول إلى تحقيق الأهداف، فكون هذا العنصر هو الأساس فما هي المكانة التي يحظى بها في برنامج الجودة الشاملة ومعايير الأيزو؟

- إن إدارة الجودة الشاملة تعطي أهمية كبيرة لتسيير الموارد البشرية إذ أنها تقدم مجموعة من المبادئ لتحقيق الجودة في العمل وبالتالي تسعى لتحقيق الجودة المتكاملة.
- تسيير الموارد البشرية كباقي وظائف المؤسسة يمثل ببعض المعايير من معايير الإيزو.

تسيير أعمال الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة:

1- مدخل إلى مفهوم الجودة والجودة الشاملة:

مفهوم الجودة: هي مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أم الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات.

لقد عرفت مفاهيم الجودة عدة تطورات لتصل في النهاية إلى الجودة الشاملة ففي **المرحلة الأولى:** كانت الجودة تعني جودة المنتج وذلك عن طريق الاهتمام بـ:

- تخفيض نسبة الإنتاج
- أداء العمل صحيحا من المرحلة الأولى.
- قياس تكلفة الإنتاج المعيب.
- تحفيز عمال الإنتاج للالتزام بشروط الجودة.

أما في المرحلة الثانية: فارتبطت الجودة بإشباع رغبات العميل وذلك:

- بالاقتراب من العميل.
- تفهم حاجاته وتوقعاته
- جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل

في حين أن المرحلة الثالثة: اتخذت الجودة كعامل في المنافسة عن طريق:

- جعل السوق أساس كل القرارات
- الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين
- التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم
- البحث عن أسباب انصراف العملاء

لنصل في النهاية إلى مفاهيم الجودة الشاملة:

فالجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعيا لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل (بيعا وخدمة أي خدمات ما بعد البيع).

الجودة الشاملة: الجودة الشاملة هي طريقة تفكير جديد للمنظمة ولأساليب إدارة الموارد إنها نظام يقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ وعلى التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء. إنها نظام متكامل موجهة نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل

إذ تقوم الجودة الشاملة على:

- إعداد إستراتيجية تحسين الجودة (لم تعد محصورة في إدارة الإنتاج)
- تحديد معايير أو مستويات الجودة.
- إشراك كل الأفراد الممكنين
- المحافظة على الكفاءة المهنية.
- تحفيز العمال

2- تسيير أعمال الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا موضع اهتمام؛ كما تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، وجودة العمل هي جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة. وبالتالي فإنه على مديري ومسيري المنظمة الاعتماد على ما يلي:

1- التغيير والتطوير لثقافة المنظمة، قيمها وقيم الأفراد العاملين بها، إذ لا نجاح للجودة ما لم يعترف القادة بوجود أزمة والشعور الجماعي بالحاجة إلى التغيير.

2- تفهم واقتناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة.

3- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام.

4- إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ.

5- العمل في فرق ذاتية الإدارة والاعتماد على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تنبع منه.

6- المسؤولية لكل عضو في الفريق.

7- تحفيز العمال

8- التدريب والتعليم لتحسين وتنمية المهارات.

9- المواءمة في التوظيف

وتتجسد كل هذه النقاط في المبادئ التي وضعها ديمنج لتحقيق الجودة الشاملة (w.Edwards Deming) وهو إحصائي امريكي واستاذ بجامعة نيويورك:

1- هيا استمرارية التوجه نحو جودة المنتج.

2- قلل من الاعتماد على الفحص بعد الانتهاء من إنتاج المنتج واعتمد بدلا من ذلك على بث الجودة في تصميم المنتج وعملية الإنتاج.

3- لا تجعل السعر هو موجهك الوحيد في الشراء.

4- صمم برامج للتحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الخدمة والإنتاجية.

5- قلل من استخدام الأهداف الكمية.

6- استخدم طرقا إحصائية للتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية.

7- لا تسمح بمستويات شاع قبولها للخامات المعيبة وللأداء البشري المعيب.

8- اهتم بالتدريب لتهيئ استفادة من جهد جميع العاملين.

9- ركز إشرافك على مساعدة الناس نحو أداء أفضل للعمل وهيئ كل الأساليب والأدوات لتسهيل الأداء الجيد الذي يجعل العاملين فخورين بأدائهم.

10- أبعد الخوف وشجع الاتصال المتبادل في الاتجاهين

11- أزل الحواجز بين الإدارات وشجع حل المشكلات من خلال فرق العمل.

12- قلل من معوقات الاعتراف والاعتزاز بكفاءات العاملين.

13- صمم برنامجا قويا للتدريب والتعليم لجعل العاملين مواكبين للتطورات الجديدة في المواد وطرق الأداء والتكنولوجيا بشكل عام.

14- أوضح الالتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة والإنتاجية.

3- عمليات التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة:

إن الحديث عن التدريب هنا يعني أنه عملية جديدة ظهرت مع الجودة الشاملة بينما كان هناك الوعي بالتدريب في إدارة الموارد البشرية.

مفهوم التدريب:

هو عملية تعديل إيجابي تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لإكسابه المعارف والخبرات التي يحتاج لها وتحصيل المعلومات التي تنقصه، بالإضافة إلى المهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته.

مفهوم التدريب في إطار الجودة الشاملة:

يعتبر التدريب أحد أهم الآليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الشاملة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.

الكفاءة: أداء الأعمال واستخدام الوسائل بطريقة صحيحة.

الفعالية: تشير إلى تحقيق الأهداف.

كما يعتبر التدريب نظام فرعي من نظام تنمية الموارد البشرية الذي بدوره نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية.

وكون أن التدريب نظام مفتوح فإنه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم في تنشيط العمليات والمتمثلة في:

التشخيص الخارجي:

الهدف منه هو التعرف على الفرص من أجل استثمارها في الأنشطة التدريبية والتعرف على التهديدات من أجل تجنبها وهذا بالنظر إلى :

- الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية السائدة في المحيط وتأثيرها على فعاليات التدريب.
- نوع السوق الذي تتعامل فيه المنظمة (محلي، إقليمي، عالمي ...)
- زبائن المنظمة: مستويات رضائهم عن التعامل مع المنظمة ومصادر شكواهم إن وجدت.
- المنافسون: ماذا يميزهم عن المنظمة ؟

التشخيص الداخلي:

الغرض منه هو معرفة نقاط القوة من أجل تعزيزها واستئصال نقاط الضعف إن وجدت، هذا من خلال التعرف على الإمكانيات المتاحة للمنظمة ودرجة استغلال الطاقات المتوفرة لديها ومدى جودة استغلالها في العمليات.

تحديد إستراتيجية التدريب: تشتق إستراتيجية التدريب من الإستراتيجية العامة للمنظمة حيث تعبر عن التوقعات المرجوة في بناء القدرات

والمهارات وتنمية المعارف وأنماط السلوك الإيجابي للعاملين بالمنظمة وفق الاحتياجات التي تكشف عنها نظم تقييم الأداء.

تحديد أهداف التدريب:

- منها الأهداف الاقتصادية: التي تركز على زيادة الإنتاج والمبيعات، تنمية الحصة السوقية تأكيد المركز التنافسي.
- أهداف تقنية: تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة استيعاب التقنيات الجديدة.
- بينما تهتم الأهداف السلوكية بتعديل اتجاهات ودافع العاملين وتنمية رغباتهم في الأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بضرورة خدمة العملاء.

تحديد سياسات التدريب:

السياسات هي مجموعة من التوجهات، القواعد والضوابط التي تترجم أهداف الإدارة، ومن أهم سياسات التدريب نجد:

- سياسة تحديد قواعد ترشيح واختيار المتدربين
- سياسة تحديد الاحتياجات وتحديد دور المدرب وذور المتدرب.
- سياسة تخطيط التدريب مع أسس اختيار مواعيد تنفيذ البرامج التدريبية.
- سياسة تحديد معايير وتقنيات التقييم للمتدربين.

تحديد العملاء: العميل في الفكر التقليدي هو المتدرب أي موظف داخلي في المنظمة يعاني مشكلات في الأداء لكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، العميل كل من له علاقة بالمتدرب.

وفي مقدمتهم الرئيس المباشر وفرق العمل التي يعمل بها المتدرب وهم يعبرون عن العملاء الداخليين ثم العملاء الخارجيين المستفيدين من آداء المتدرب وهم الزبائن والموردين.

تحديد الاحتياجات التدريبية: (احتياجات العملاء)

تعبر الاحتياجات التدريبية عن رغبات إذا تم إشباعها للعميل يشعر بالرضا مما يجعله قادرا على مباشرة عمله بكفاءة أعلى ترضي العميل الداخلي والخارجي الذي ينتظر نتائج هذا الأداء.

دراسة إمكانية تحقيق احتياجات العملاء:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل جانب الطلب ويبقى تقديم العرض لاستكمال المنفعة المستهدفة. ولذلك يجب التحقق من إمكانية تطوير وتصميم العمل التدريبي المناسب وإنتاج المادة التدريبية وتنفيذها بما هو متاح للمنظمة وفي حالة قصور الإمكانيات الداخلية يتم اللجوء إلى الموارد الخارجية.

تخطيط التدريب:

كما ذكرت سابقا أن التدريب هو نظام فرعي فإنه يتحقق بعد خلال، عمليات، مخرجات فأثناء التخطيط نجد في المدخلات.

- احتياجات العملاء بعد ترجمتها
- المواد المتاحة
- القيود المفروضة على استخدامات الموارد
- اهداف وسياسات التدريب. اهداف سياسات المنظمة.

العمليات:

- تحليل متطلبات إشباع الإحتياجات

- تطوير الطرح والتصميم التدريبي
- إعداد الموارد والوسائل التدريبية
- جدولة التدريب
- إعداد موازنة التدريب

المخرجات: أما في المخرجات نجد:

- خطط التدريب
- برامج تدريب
- مدربون
- وسائل التدريب
- ضوابط ومعايير الجودة

تطوير المنتجات التدريبية:

يقصد به إعداد الفكرة العامة أو الإطار الفكري للعمل التدريبي الذي يمكنه تحقيق الاحتياج التدريبي، مثل القيام بندوات داخل منظمة.

تصميم التدريب:

هو تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي، حتى يكون عند تنفيذه متمكنا من تحقيق الاحتياجات التدريبية، أي إرضاء العميل وتحقيق أهداف الجودة الشاملة، وتتخذ عملية التصميم منهجا تتابعيا حيث تبدأ كل مرحلة من مراحلها المختلفة بمدخلات هي مخرجات المرحلة السابقة.

تطوير العمليات التدريبية:

حسب مفهوم الجودة الشاملة فهو خضوع العمليات لمنطق التحسين المستمر يمكن أن يكون عن طريق:

- تخفيض الوقت المستغرق في الأداء.

- تحسين أسلوب الأداء.

- تحديث المعلومات الداخلة في الأنشطة.

- زيادة كمية الإنجاز في وحدة الزمن، ترشيد تكاليف الإنجاز الأداء.

خلاصة:

نستنتج أن التدريب هو حلقة ما في إدارة الجودة الشاملة فلكي تتحقق الجودة الشاملة لا بد من التدريب عليها، ومن جهة أخرى لكي يتحقق التجريب الفعال لا بد من التزام الجودة الشاملة.

مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو:

1- مفهوم الإيزو والإيزو 9000:

- الإيزو ISO هي اختصار لـ: المنظمة العالمية للمعايير (أو المقاييس أو المواصفات القياسية)

- ISO 9000 : هي عبارة عن سلسلة من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير سنة 1987، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء ومقبولة عالميا.

وتشمل سلسلة المعايير الخاصة بإدارة الجودة ومعايير تأكيد الجودة على:

- ISO 9000: هو مجموعة من الإرشادات الواجب إتباعها في اختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة.

- ISO 9001: هو نموذج للجودة الشاملة في التصميم والتطوير، الإنتاج، الفحص والاختيار، التركيب والخدمة.
- ISO 9002 : هذا المعيار خاص بنظم الجودة التي تغطي مجالات، الإنتاج، التركيب، الفحص، الاختبار.
- ISO 9003 : يغطي هذا المعيار عمليات الفحص النهائي والاختبار فقط.

2- تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو:

تقتصر دراستنا في هذا الموضوع على بعض معايير الإيزو ليس جميعها لأنها كثيرة،تحتوي معايير الإيزو 9001، 9002، 9003، الصادرة سنة 1987 على مجموعة من العناصر (الإرشادات) يجب على المنظمة أن تطبقها للحصول على الشهادة المقابلة.

في المعيار إيزو 9001 تجد 20 عنصرا وفي المعيار إيزو 9002 نجد 18 عنصرا أما في المعيار إيزو 9003 هناك 12 عنصرا. وفي الثلاثة نجد عنصرا واحدا موجه لتسيير الموارد البشرية وهو التدريب.

حيث أن العنصر الأساسي في نجاح وفعالية تطبيق نظام الجودة هو توافر العنصر البشري الكفء المدرب على تنفيذ متطلبات النظام. وبذلك فإن هذا الشرط يحدد أهمية توافر الدليل القاطع على أن الإدارة لديها نظام واضح ومطبق فعلا لتحديد الاحتياجات التدريبية و تخطيط و تنفيذ الأنشطة و البرامج اللازمة للوفاء بتلك الاحتياجات ويتحتم وجود السجلات التي تؤكد هذه المعلومات.

و يشتمل التدريب المقصود هنا كل الأفراد على كافة المستويات الذين لهم تأثير في مستوى الجودة.

معيار إيزو 9001 الصادر سنة 2000: يحتوي على ثمانية عناصر، العنصر السادس منها مخصص لإدارة الموارد وفي شطره الثاني نجد الموارد البشرية كالتالي:

3- **عموميات**: العمال المعنيين في عمل له تأثير على جودة المنتج يجب أن يكونوا أكفاء على أساس التكوين الأساسي والمهني، المعرفة الأدائية والخبرة.

4- **التأهيل "التحسين والتدريب": يجب على المنظمة:**

1- تحديد المؤهلات اللازمة للعمال القائمين بعمل له تأثير في جودة المنتج.

2- القيام بالتدريب اللازم أو الاعتماد على عمليات أخرى لتحقيق الاحتياجات.

3- تقييم فعالية العمليات بالمنظمة.

4- ضمان أن العمال لديهم وعي بالأداء وبأهمية نشاطهم وبالطريقة التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة.

5- المحافظة على سجلات التدريب (الأساسي والمهني)، المعرفة الأدائية والخبرة.

في معيار إيزو 14001 الصادر سنة 1996 الخاص بالمحاسبة وأنظمة أخرى للإدارة فيحتوي على نفس العنصر الخاص بالموارد البشرية في معيار إيزو 9001 سنة 2000.

معيار إيزو 10006: خاص بالجودة في إدارة المشاريع

- هذا المعيار يقسم المشروع إلى عشرة مراحل لتحقيق الجودة. المرحلة السادسة هي المرحلة الخاصة بالمستخدمين ووردت كما يلي:

تتفرع هذه المرحلة من الهيكل التنظيمي للمشروع وفيها:

- تحديد المهام (الأدوار)
- تحديد المسؤوليات
- تعيين العمال (اختيار الأكثر كفاءة)
- تدريب فريق العمل (تطوير المؤهلات أو الكفاءات الفردية والجماعية).

5- تسيير الموارد البشرية ومعايير مراجعة الجودة: ISO 10011:

مراجعة الجودة هي عملية دراسة وتقييم فاعلية الجودة في شركة ما للتأكد من فعاليته ومطابقته للمعايير ومدى النتائج المحققة عن تطبيقه وذلك بغرض الفحص والتطوير.

هناك سلسلة من معايير مراجعة الجودة:

- ISO 10011-1: هذا المعيار خاص بتقديم المنهج والتنفيذ العملي للمراجعة، كما يقوم أيضا الإرشاد اللازم لإعداد وتخطيط وتنفيذ وتوثيق مراجعات الجودة.
- ISO 10011-2: خاص بمعايير مؤهلات مراجعوا الجودة (التعليم، التدريب، الخبرة، الخصائص، الشخصية، إمكانات الإدارة، الحفاظ على الأهلية، اللغة، اختيار كبير المراجعين).[2]
- ISO 10011-3: إدارة برامج الجودة.

المراجعة في التدريب: تتم المراجعة في التدريب بطرح الأسئلة التالية:

- هل تم تدريب كافة العاملين الذين يؤدون نشاطا يؤثر في الجودة تدريبا مناسبا؟

هل تم تعريف المسؤولين عن تحديد الحاجات التدريبية؟

ما هو أساس اختيار الأفراد للتدريب المتخصص؟

هل يتم الاحتفاظ بسجلات التدريب ؟

هل تحدد تلك السجلات مستوى المهارات والمؤهلات؟

هل تتضمن الأساليب توفير دورات تنشيطية إذا لزم الأمر؟

إدارة الموارد البشرية في المنظمات الدولية: وتكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية خاصة في المنظمات الدولية وذلك بسبب:

اتساع الرقعة الجغرافية التي يجب إدارتها مما يستلزم قوة بشرية على مستوى عال من الكفاءة يمكنها اتخاذ قرارات رئيسية هامة بمعزل عن الإدارة العليا.

اختلاف النظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المناطق التي تمارس فيها المنشآت أعمالها.

ازدياد مخاطر الاستثمارات في البيئة الدولية. قد يكون كل ما سبق المسئول عن هذه المشكلات التي تواجهها المنظمات، الأمر الذي يدفع باتجاه مسئولية إدارة الموارد البشرية عن تحقيق فعالية المنظمة والوصول بها إلى الجودة الشاملة.

تكلفة الجودة المتدنية:

أثبتت العديد من الدراسات أن الجودة المتدنية تكلف المنظمة كثيراً، وقد تصل تكلفتها إلى (30٪) من التكلفة الكلية للإنتاج. وتشمل هذه التكلفة تكلفة التالف منها، وتكلفة التصحيح التي تتكبدها المنظمة أو مقدم الخدمة. كما تشمل التكلفة التي تتحملها المنظمة الناتجة عن النيل من سمعتها بسبب المنتج الرديء وبكلمات أخرى تتمثل هذه التكاليف في الآتي:

1- ما تتحمله المنظمة نتيجة مشكلات الجودة، التي يتم اكتشافها قبل بيع المنتج أو قبل تقديم الخدمة إلى المستهلك، مثل ذلك: تكلفة السلع تامة الصنع غير المطابقة للمعايير المحددة، كذلك تكلفة السلع التي يجب إتلافها أو إعادة تصنيعها. هذا بالإضافة إلى مشكلات الإنتاج الأخرى التي تكتشف قبل بيعها إلى المستهلك.

وفي مجال تقديم الخدمات، وجد أن المصارف مثلاً تتحمل تكلفة عالية بسبب كشوف حسابات غير واضحة قبل إرسالها للعملاء، إضافة إلى تكلفة الأوراق في أجهزة الطباعة، وتكلفة ضياع كشوف ومستندات في إثناء انتقالها من قسم إلى آخر، وتكلفة تعطل الأجهزة المستخدمة وما تسببه من تأخير في تقديم الخدمة اللازمة بالوقت المناسب.

2- ما تتحمله المنظمة من تكاليف ناتجة عن انزعاج العميل، وفقدان الثقة بالمنتج أو الخدمة المقدمة، وما قد يترتب على ذلك من مشكلات أخرى كالمطالبة بالتعويضات او تقديم الشكاوى. إن العميل الغير راضي عن الخدمة المقدمة ينقل شكواه إلى ما إلى يقل عن (25) شخصاً.

3- تكاليف التقويم، وهي التكاليف الخاصة بالتفتيش والبحث عن أسباب تدني النوعية، وتشمل أيضاً تكلفة الاختبار اللازم لتصحيح الأخطاء.

وفي المقابل، فإن تكاليف الجودة الشاملة تتمثل فيما تتحمله المنظمة لمنع حصول التلف أو لعدم مطابقة المواصفات، ولإعادة تصميم النظام وتحسينه وذلك لكي يكون المنتج حسب المواصفات، ولإعادة تصميم النظام وتحسين العمليات، وذلك لكي يكون المنتج حسب المواصفات. كما تتمثل في تكاليف التخطيط للجودة، وتخطيط العمليات الإدارية، وتحسين العمليات الحالية، إضافة إلى تكلفة تدريب العاملين لتطبيق المواصفات المطلوبة من المنتجات أو الخدمات المقدمة.

متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة فى إدارة الموارد البشرية

1- التعاون في مختلف المجالات ومن قبل الجميع، والمشاركة الفعالة للجميع وعلى مختلف مستويات الإدارة Wide Participation.

2- إدارة التغيير والتأكيد على أن التغيير يبدأ في الاإدارة العلياورؤيتها Vision، ويعزز بالرغبة الصادقة لتنفيذها، وبإعلانها الالتزام التام ببرنامج الجودة الشاملة، واعتماد فلسفة تقوم على التميز والإبداع والابتكار في تقديم السلع والخدمات وإرضاء العميل، وتهيئة مناخ تنظيمي يتلاءم مع عملية التغيير اللازمة؛ والتأكيد على مبدأ التحسين المستمر في الإنتاج Continuous Improvement. وعلى عمليات البحث والتطوير اللازمة للنمو المستمر في حصة المنظمة في السوق والإشراف على إتمام كل مرحلة من مراحل الإنتاج، والتأكد من مطابقة مجرياتها لتفاصيل التصميم، وهذا يعني أيضاً تأكيد مبدأ التحسين في كل مرحلة.

3- إدراك أن العملاء هم الذين يحددون الجودة ويعرفونها Quality Defined by Customers. وبالتالي لابد من أن يتم تصميم المنتج أو الخدمة وفق طلبات وحاجات العملاء فالعميل هو رأس المال الحقيقي للمنظمة، وبالتالي لابد من التعامل معه باحترام وإشباع حاجاته وتوقعاته؛ فتكلفة إبقاء العميل الراهن أقل بكثير من تكلفة استقطاب عميل جديد.

4- التعامل الإنساني مع العاملين بما يحقق رضاهم، وبالتالي رضا العملاء. وهذا يفرض اعتماد مبدأ تفويض السلطة الذي يمكنهم من اتخاذ قرارات من غير تعقيدات. كذلك التدريب المستمر والتحفيز المناسب والمشاركة الواسعة في مختلف المراحل الإدارية.

5- إدراك أن معظم مشكلات المنظمة تكمن في العمليات والتنظيم لا في الأفراد وبالتالي لابد من وجود برنامج متكامل لتحسين الجودة.

6- فهم القواعد الأساسية للجودة الشاملة المتمثلة في التخطيط للجودة والرقابة والفحص وتحسين الجودة. إن مختصر " TQM " مكون من ثلاثة أحرف هي: " T " ويعني تحسين العمليات بالاعتماد على جميع العاملين في المنظمة، ويشير حرف " Q " إلى الجودة المتوقعة حسب تصورات العملاء المبنية على المقارنة مع ما يقدمه المنافسون. ويعني حرف " M " إدارة المواد والأجهزة والمعدات والبشر والوقت والمعلومات بطريقة عملية.

7- التزام الإدارة العليا: ويتمثل هذا الالتزام في تعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين وتطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.

8- القرارات المستندة إلى الحقائق، مما يفرض توفير نظام معلومات فعال.

9- إيجاد معايير ومقاييس موضوعية تمكن العاملين من تحقيق الأداء المنسجم مع هذه المعايير.

10- توفير المناخ التنظيمي المحابي للجودة الشاملة.

مؤشرات الجودة الشاملة:

تتمثل هذه المؤشرات في الآتي:

1- العمل المتواصل على إرضاء العملاء، والمرونة العالية في تلبية طلبات السوق، والالتزام بجدول تسليم السلع والخدمات للعملاء.

2- التحسين المستمر للعملية الإنتاجية، والتحسين المستمر للسلع والخدمات المقدمة.

3- الاستخدام الأفضل للعاملين في المنظمة.

4- قصر مراحل العمليات باستخدام تكنولوجيات مناسبة ووسائل إدارية حديثة، وقصر فترة تطوير المنتجات الجديدة.

5- تبني عمليات التخطيط الإستراتيجي.

6- الحدود الدنيا من السلع التالفة وغير المطابقة للمعايير.

عوامل الاهتمام بالجودة الشاملة:

بعد ثلاثين عاماً أو أكثر من اهتمام اليابان بالجودة الشاملة أخذت تظهر منذ عشر سنوات بوادر الاهتمام بها في الولايات المتحدة الأمريكية. ومنذ ذلك الوقت، نشطت بعض الجهود في الشركات الأمريكية لإدخال برامج الجودة الشاملة، وأصبحت هذه البرامج من ضروريات نجاح المنظمات.

إن العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالجودة الشاملة ماثلة في الآتي:

1- اشتداد حدة المنافسة في التجارة، وما يترتب عليها من إنتاج سلع أفضل وبأسعار اقل. كما أن إدراك المنظمة لإمكانية توجه المستهلك إلى شراء سلع مماثلة قد جعلها تبتعد عن فكرة رفع الأسعار، وراحت بدلاً من ذلك تطبق الجودة الشاملة حتى تستطيع إشباع حاجات المستهلك في مثل هذه السواق التنافسية.

2- كونية أو عالمية التنافس Globalization: فالمنتج الذي كانت تحتكر إنتاجه شركة دون أخرى، غدا الآن، وبسبب التكنولوجيا ورأس المال المتنقل، ينتج في أماكن مختلفة.

3- تنامي الاتجاه العام نحو الخصخصة Privatization.

4- تحول بعض الدول النامية إلى دول متطورة صناعياً، مثل كوريا الجنوبية، وتايوان، والفلبين، واندونيسيا، وغيرها.

5- العجز المتواصل في الميزان التجاري Trade Deficit الأمريكي كان سبباً آخر من أسباب وضع إستراتيجيات أمريكية خاصة بتحسين الجودة.

المتطلبات الأساسية لنظام الجودة :

1- التغير في رؤية الإدارة:

تبدأ عملية التغير في الإدارة ورؤيتها Vision وتعزز بالرغبة الصادقة لتنفيذها، وبإعلان الإدارة العليا عن التزامها التام ببرامج الجودة الشاملة، وتوصف هذه الإدارة بما يلي:

أ- الفعالية والتأثير لا داخل المنظمة فحسب بل وخارجها أيضاً، بخاصة في توضيح أهمية الجودة ونشرها.

ب- عدم الاكتفاء بالتحسين الجزئي، بل التركيز على التحسين الشامل المستمر.

ج- تهيئة البيئة الملائمة والمشجعة على تنفيذ برامج الجودة الشاملة. كذلك رسم السياسات ووضع الإجراءات المؤدية إلى تحقيق ذلك.

د- القدرة على التنظيم وتوزيع السلطات بين العاملين، وأن يمارس المدير دور المدرب.

هـ- تلبية حاجات العملاء أينما وجدوا وكيفما رغبوا.

و- الفعالية في الاتصال مع العاملين ومع مختلف الجهات المتعاملة مع المنظمة.

2- الانفتاح في عملية الاتصال:

يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة اتصالاً تنظيمياً:

- من أعلى إلى أسفل بين الإدارة والعاملين، بما يفضي إلى نقل المعلومات والتعليمات.
- من أسفل إلى أعلى، بما يكفل نقل الاستفسارات والشكاوى ووجهات نظر العاملين إلى الإدارة.
- أفقياً، بما يعمل على التنسيق وعلى تبادل الاستفسارات والشكاوى ووجهات النظر في المسائل والموضوعات المشتركة، وبتنسيق ما يجب اتخاذه.

3- مراعاة العوامل الإنسانية:

إذا كانت ثقافة المنظمة تمثل المعتقدات والقيم المشتركة Shared Beliefs التي تمنح المنتسبين إلى المنظمة سلوكاً معيناً مقبولاً من الجميع فإن هذه الثقافة ينبغي أن تقوم على احترام الفرد، وتقديم أفضل الخدمات للعملاء، وان تقوم كذلك على تضافر الجهود من أجل تحقيق التفوق في مختلف أعمال المنظمة وخدماتها، بحيث يصبح جميع العاملين فريقاً واحداً ويصبح الموردون والعملاء شركاء في المنظمة.

4- الاعتماد على فرق العمل:

يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة التحلل من الفلسفة التي تقوم على أن الفرد هو وحده المحور الذي يحرك العمل في المنظمات، وبالتالي انتقل التركيز من الفرد إلى الجماعة أو فريق العمل. فتقسيم المنظمة إلى جماعات عمل من شأنه أن يوفر منفعة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، اعتماداً على أن واحداً من أهم دوافع الفرد في مجال العمل هو انتماؤه إلى جماعة وأن العمل في كنف هذه الجماعة يرتفع بكفاءة الفرد وتزداد وفقاً لذلك إنتاجية المنظمة بشكل عام.

5- إدراك أنواع الجودة:

تتنوع الجودة إلى:

أ- جودة التصميم Quality Of Design: وتعني معرفة الأسباب التي أدت إلى استقطاب المنظمة للعملاء.

ب- جودة المطابقة Quality Of Conformance: وتعني المدى الذي وصلت إليه المنظمة والموردون في إشباع حاجات العملاء.

ج- جودة الأداء Quality OF Performance: تتمثل في قابلية المنتج لإجراء تحسينات أخرى.

6- التأكيد على الجودة الشاملة برسالة المنظمة.

مراحل بناء النظام:

يمكن بناء نظام الجودة الشاملة عبر عدة مراحل يمكن بلورتها من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما السبب من وجود المنظمة، وما هو الغرض من إنشائها؟
(الرسالة Mission)

2- كيف ستكون صورة المنظمة في المستقبل، أي ماذا تريد أن تكون ؟
(الرؤية المستقبلية Vision)

3- ما الذي تؤمن به المنظمة، وماذا تريد المنظمة أن يلتزم به الجميع
(القيم Values).

4- ما هي الإرشادات العامة التي ستساعد بها الإدارة الأفراد في المنظمة على الالتزام بالصورة التي ينبغي أن تقدم بها سلعها أو خدماتها للعملاء
(السياسات Policies).

5- ما هي الإنجازات اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة (الأهداف العامة والتفصيلية Goals & Objectives)

6- كيف ستتحرك المنظمة تجاه الصورة المستقبلية وتحقق أهدافها العامة والتفصيلية؟ (اسلوب ومنهاج العمل Methodology).

مصادر الحصول إلى الموارد البشرية:

من البلد الأم : Home-Country Nationals

تفضل الكثير من الشركات الدولية أن يتولى الوظائف الرئيسية في الوحدات التابعة لها في الخارج مديرون وتقنيون وخبراء ينتمون إلى البلد الأصلي لهذه الشركات. ولهذا الأمر ميزات كثيرة منها :

كون هؤلاء العاملين الوافدين من البلد الأم خبراء في ا لمجال الذي يعملون به ويعلمون جيداً كيف يسير العمل في البلد الأم فهم ينقلون هذه المعرفة إلى العاملين في الخارج.

يتعلمون من الخارج أشياء كثيرة كثقافة الناس في البلد الأجنبي، وكيفية عمل الأسواق العالمية، وطبيعة المستهلكين وكيفية تقبلهم لمنتجات الشركة.

يكتسبون المعرفة والمهارات المتوافرة في البلد الأجنبي المضيف ويقدمونها للبلد الأم.

ضمان ولاء هؤلاء العاملين خصوصاً في حالة الأزمات بين الشركة الدولية والبلد المضيف أو بين البلد الأم والبلد المضيف.

أما مساوئ اختيار العاملين من البلد الأم فهي: الكلفة الزائدة الناجمة عن الاختلاف الواسع (غالباً) في مستوى الأجور بين البلد الأم وذلك المضيف، بالإضافة إلى تكلفة الانتقال والسكن وبدل الاغتراب.

حاجة هؤلاء العاملين للتكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة ومكوناتها المختلفة.

إن اختيار هؤلاء العاملين من البلد الأم يكون على حساب العاملين في البلد المضيف مما يولّد شعوراً لدى الأخيرين بعدم الرضا لأن فرص تقدمهم الوظيفي محدودة وربما معدومة.

والجدول التالي يوضح نسبة المديرين من البلد الأم في الوحدات التابعة لشركات أجنبية في البرازيل:

الجنسية	مديرو الفروع الدولية		
الشركات الدولية	المدير العام	مدير التسويق	باقي المديرين الرئيسيين
أوروبية	% 92	% 33	% 62
يابانية	% 100	% 87	% 84
أمريكية	% 76	% 48	% 44

يتضح من الجدول أن الشركات الدولية اليابانية هي أكثر الشركات الدولية ميلاً إلى استخدام مديرين من البلد الأم، ولعل مرد ذلك هو أن الدول النامية بصفة عامة لا تعرف الكثير عن فلسفة الإدارة اليابانية، كما أن الميل عموماً أصبح متزايداً لاختيار العاملين من البلد الأم وفقاً لما أظهرته الإحصاءات الأخيرة.

من البلد المضيف: Host-Country Nationals:

مع تنامي الشعور القومي لدى الشعوب في العالم الثالث، حيث تمارس أغلبية الشركات الدولية أعمالها، ومع تعالي صرخات الاتهام بالاستغلال السياسي والاقتصادي والاجتماعي لثروات البلدان المضيفة من قبل هذه الشركات، وجدت الشركات الدولية أنه لزاماً عليها تغيير أسلوب اختيار

عامليها من البلد الأم بالاعتماد على عناصر من البلد المضيف حتى في الوظائف الرئيسية.

ولهذا مزايا منها:

سهولة انجاز أعمال الشركة في البلد المضيف بسبب معرفة العاملين الكاملة بلغة البلد وثقافته .

التخفيف من حدة الشعور القومي المعادي للشركات الدولية.

التخفيف من الأعباء المالية الناجمة عن استخدام عاملين من البلد الأم.

أما من مساوئ هذا الاختيار فهو عدم قدرة هؤلاء العاملين على فهم سياسة الشركة في البلد الأم وطبيعة عملها.

من بلد ثالث: Third-Country Nationals :

أي أن العاملين يتم اختيارهم من بلد يختلف عن بلد الشركة الأم وكذلك البلد المضيف، ويتم اللجوء إلى هذا الخيار كمحاولة للتخلص من بعض مساوئ الخيارين السابقين كالكلفة المالية والشعور القومي المناهض وقلة الخبرة والكفاءة.

التحديات التي تواجه الموارد البشرية في بلد الاغتراب:

يمكن تصنيف التحديات التي تواجه المدير الدولي على الشكل التالي:

أ- تحدي البيئة الطبيعية :

كاختلاف درجات الحرارة والرطوبة بين البلدين، كما يندرج تحت هذا البند أيضا مستوى الخدمات في بلد الاغتراب ومستوى الرعاية الصحية والبعد عن الأهل والأصدقاء والافتقاد لبعض العادات والهوايات.

ب - تحدي البيئة الاجتماعية:

بسبب الاختلاف الثقافي في بين البلد الأم وبلد الاغتراب يعاني المغترب من اختلاف القيم والعادات والتقاليد بينه وبين مجتمع الاغتراب، وبالتالي يصبح غير قادر على فهم القواعد التي تحكم سلوك هذا المجتمع، مما يعرضه لما يسمى بالصدمة الثقافية (Culture Shock) بعد شهرين أو ثلاثة أشهر من وصوله إلى بلد الاغتراب، لذلك وفي سبيل تجاوز هذه المشاكل فإن الشركات الدولية تقوم بإخضاع المرشحين للاغتراب لاختبارات القدرة على التكيف والتأقلم وإرسالهم بجولات اطلاعية إلى بلد الاغتراب للتعرف عن قرب على كافة المكونات البيئية .

ج - التحديات المهنية:

الناتجة عن اختلاف طبيعة التقانات المستخدمة في البلد المضيف عن تلك المستخدمة في البلد الأم، وعن ضعف كفاءة الفنيين والإداريين المحليين، وعن محدودية الشركة من حيث الحجم.

د - تحدي العودة:

وهذا التحدي يتعلق بالمغتربين الذين يعملون لفترة طويلة في بلد الاغتراب، ويعني صعوبة قدرتهم على التكييف مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الجديدة في بلدهم الأم مقارنة مع الماضي، كما أنهم قد يتعرضون لإقصائهم في وظائف غير هامة في الشركة الأم نظراً لحدوث تغيرات تكنولوجية وإدارية كبيرة وبسبب ظهور كفاءات بشرية جديدة تواكب التقدم والتطور.

خصائص وصفات المدير الدولي:

لا يوجد اتفاق كامل حول خصائص وصفات المدير الدولي بين الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، إلا أنه ومن خلال مراجعة الأدبيات يمكن إجمال هذه الخصائص بما يلي

1- القدرة على التكيف مع الفروقات الثقافية.

2- الاستقلالية والاعتماد على النفس: وهذه الصفة هامة للمدير الدولي نظراً لقلة الكادر الموثوق الذي يحيط به ويعينه بالمقارنة مع الشركة في البلد الأم التي تملك كادراً كبيراً من المستشارين الفنيين الذين يزودون المديرين بالعون والنصيحة.

3- الصحة الجسدية والعاطفية التي تمكن المدير الدولي من مواجهة تحديات البيئة الطبيعية السابق ذكرها .

4- الموازنة بين العمر من جهة، والخبرة والتأهيل من جهة أخرى، إذ أن الواقع أثبت أن المديرين الأصغر عمراً هم أكثر تلهفاً للوظائف الدولية ،وأكثر قدرة على التكيفات الثقافية، ولكنهم بالمقابل أقل خبرة من المديرين الأكبر. وللحصول على التوازن المطلوب تقوم الشركات الدولية بإرسال فرق عمل مكونة من أفراد من أعمار مختلفة.

5- المهارات اللغوية : فعلى الرغم من أن اللغة الإنكليزية هي اللغة الأساسية في الأعمال الدولية، إلا أن ذلك لا يلغي أهمية تعلّم المديرين الدوليين للغة البلد المضيف (في حال كانت لغتها الأم غير الإنكليزية).

كما قامت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بوضع إحدى عشرة صفة يجب توفرها في المدير الدولي، اختزلها العديد من الكتّاب إلى سبعة صفات هي:

1- القدرة على التطوير واستخدام مهارات استراتيجية عالية.

2- القدرة على إدارة التغيير والتحول.

3- القدرة على إدارة التنوع الثقافي.

4- القدرة على تصميم هياكل تنظيمية مرنة والعمل ضمنها.

5- القدرة على العمل ضمن مجموعات وفرق.

6- القدرة على الاتصال.

7- القدرة على التعلّم ونقل المعرفة في المنظمات.

تكيف وتأقلم الموارد البشرية في دول الاغتراب:

تبين لنا مما سبق أن المدير الدولي بقدر ما هو مهم وحيوي بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها، فهو أيضاً ذو تكلفة عالية تحتم على المنظمة أن تحافظ على وجوده بها أطول مدة ممكنة حتى تستطيع تحقيق عائد على استثمارها فيه، ومن هذا المنطلق فقد أصبح موضوع التكيف الثقافي والعوامل المختلفة المؤثرة فيه مجالاً واسعاً للبحث والدراسة.

وقد قامت إحدى الدراسات بتوجيه السؤال التالي إلى مجموعة من المسئولين عن عملية التوظيف في الولايات المتحدة: ما هي برأيكم أهم ثلاث نواحي يجب أن تراعى عند اختيار المدير الدولي؟ فكانت إجاباتهم على السؤال كما يلي:

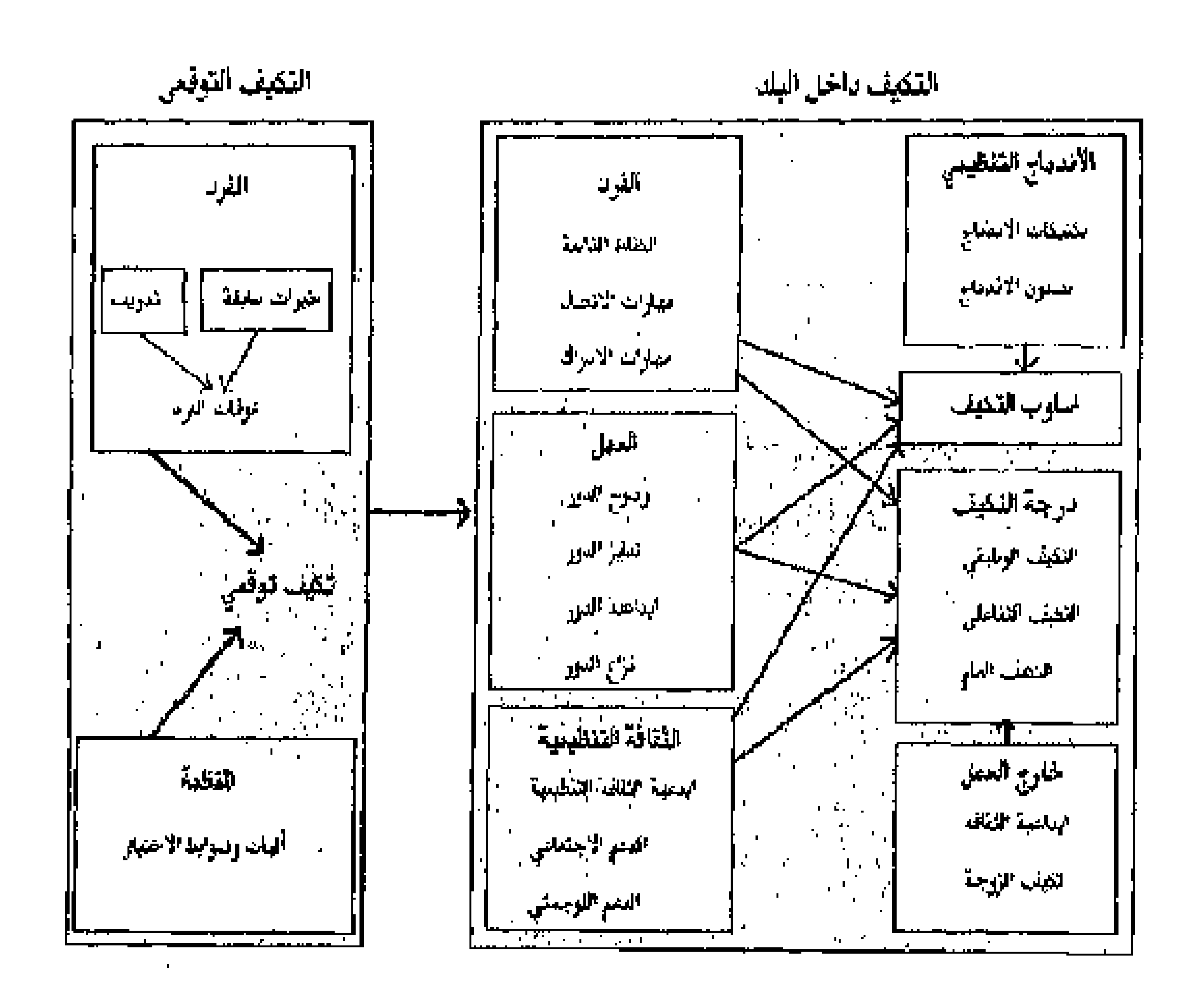
- مدى استقلالية الشخص وقدرته على إحراز نتائج بإمكانيات محدودة.
- الإخلاص للشركة الأم.
- المعرفة التقنية الفنية بطبيعة العمل الذي سيسند إليه.

كما تمّ توجيه نفس السؤال إلى المسئولين عن التوظيف في الشركات الدولية (خارج الولايات المتحدة) فكانت إجاباتهم عنه بشكل جوهري كما يلي:

- رأي الزوجة في مدى قبول الوظيفة من عدمه.
- الإخلاص للشركة الأم.
- القدرة على التكيف الثقافي.

وقد قام مؤخراً الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية الدولية بوضع نماذج نظرية تساعد على شرح العوامل الواجب توفرها من أجل تكييف فعّال في المهمات الدولية، وقد ساعدت نماذج التكيف هذه على تحديد الأساس النظري للاختيار الفعال للموارد البشرية. ويوضح الشكل التالي مثالاً على واحدة من هذه النماذج.

نموذج هيكلي لشرح التكيف الدولي للموارد البشرية



كما هو ظاهر فإن هناك نمطين أساسيين من التكيف يجب على الموارد البشرية أن تقوم بهما عندما تذهب في مهمة دولية، الأول هو التكيف التوقعي الذي ينفذ قبل مغادرة الأفراد موطنهم الأم، والثاني هو التكيف داخل البلد والذي ينفذ ميدانياً في البلد المضيف.

مسؤوليات إدارة الموارد البشرية الدولية:

1- تحليل الوظيفة والبيئة والتنظيم:

فيما يختص بالوظيفة على إدارة الموارد البشرية أن تحدد وتصف الوظيفة المراد شغلها، وواجبات شاغليها، وظروف العمل، ومتطلبات الوظيفة المتعلقة بالمؤهل العلمي والخبرة ومهارات الاتصال الاجتماعية والسلوكية واللغوية، إضافة إلى الجوانب الصحية والجسدية والقدرة على التحمل والمتطلبات العقلية؛ كالقدرة على الملاحظة وسرعة البديهة والقدرة على المبادرة والتحليل والاستنتاج واتخاذ القرارات الصائبة في الأوقات المناسبة، وكل هذا مهم جداً لمعرفة الأشخاص المناسبين لكل وظيفة.

أما فيما يختص بالتنظيم فعلى إدارة الموارد البشرية معرفة الخصائص التنظيمية التي تؤثر على الأداء وأسلوب القيادة والإشراف المطلوبين، ودرجة مركزية القرارات، ومدى الصلاحيات التي يمنحها التنظيم للمدير المحلي.

كذلك تحليل البيئة التي سيعمل فيها المدير في الخارج أمر ضروري وذلك يعني معرفة الموقف ومتغيراته في البلد المضيف، والى أي درجة تشبه بيئة البلد المضيف بيئة البلد الأم، والى أي درجة سيتعامل المدير الأجنبي مع اناس من نفس بيئته الأصلية.

2- الاستقطاب:

بعض الشركات توفر على نفسها مشقة البحث عن الموارد البشرية وتقوم بشراء شركة محلية عاملة أو تشارك بها بما فيها من مديرين متمرسين ومتاحين. لكن هذا لا يجدي في كل الأحوال، فقد تجد الشركة نفسها مضطرة إلى إجراء تغييرات أو التوسع فتواجه مشكلة البحث من جديد .

وهنالك أساليب متعددة في البحث، فبعض الشركات العالمية تترك تلك المهمة للإدارات المحلية، أو تختار من دولة ثالثة، والبعض الآخر ينشئ بنك

معلومات داخلي به سجلات عن المديرين والفنيين الكفوء، وهنالك شركات تعتمد على الإعلانات ووكالات التخديم أو ما يسمى بصائدي الكفاءات (Head Hunters)، وأحياناً من خلال الاتصالات غير الرسمية.

بعد ذلك تبدأ المرحلة الثانية وهي عملية الاختيار والتعيين التي تقوم على أساس إجراء المقابلات والاختبارات بالنسبة للمتقدمين. وقد تقوم بعض الشركات بإجراء اختبارات نفسية لمعرفة مدى جاهزية المرشحين وملاءمتهم للمهمات الدولية في بيئة الاغتراب، علماً أن المحكمة الأمريكية العليا قد أكدت عدم قانونية الاختبار النفسي.

3- التدريب:

في المجال الدولي يمكن أن نقسم التدريب إلى تدريب على الجوانب الفنية الوظيفية، وتدريب على الجوانب الثقافية، وقد أظهر استقصاء لـ 228 شركة دولية أن التدريب الثقافي الذي يمكن أن يأخذ عدة أشكال قد أصبح وبشكل متزايد أكثر انتشاراً، وقد اظهر الاستقصاء النتائج التالية:

1- 58٪ من الشركات الدولية تقوم ببرنامج تدريب ثقافي لبعض مغتربيها، بينما 42٪ من الشركات تقوم بهذه البرامج لجميع مغتربيها.

2- 91٪ من الشركات تقوم ببرامج تدريب تشمل المغترب وزوجته منها 75٪ تقوم ببرامج تدريب تشمل الأطفال ايضاً .

3- متوسط مدة برامج التدريب الثقافي هي 3 أيام.

وأكثر الموضوعات شيوعاً التي يغطيها التدريب الثقافي هي : آداب السلوك الاجتماعي (الإتكيت)، الثقافة، الاقتصاد، التاريخ، السياسة، وآداب سلوك العمل.

- الرواتب والأجور:

على الصعيد الدولي تدفع شركات الأعمال رواتب وأجوراً عالية نسبياً للإداريين والفنيين بالقياس مع ما يتقاضاه أقرانهم في البلد المضيف، حيث يستحق الموفدون بدلات الاغتراب والسكن وغيرها.

ويمكن تقسيم حزمة التعويضات إلى التالي:

1- الراتب الأساسي.

2- بدلات التأمين

3- العمولات والبدلات التي تحملها الشركات كعلاوات إضافية تدفع لهم نظير عملهم خارج بلدهم في ظروف بيئية جديدة، إضافة إلى بدلات السكن والإقامة.

4- علاوات تكلفة المعيشة المرتفعة.

5- تقييم الأداء:ومن أحدث تقييمات الأداء هو نموذج تقييم 360 ° حيث يشتمل هذا النموذج على تقييم الموظف من قبل الزبائن والموردين والمرؤوسين والرؤساء في البلد المضيف والبلد الأم فضلاً عن تقييم الموظف لذاته.

6- إعادة تكييف العائد من الاغتراب: أن عودة المغترب هي واحدة من التحديات التي تواجهه في مهمته الدولية . وقد بدأت الشركات الاهتمام بهذا الجانب والقيام بعدة أمور لمساعدة مديريها على التأقلم عند العودة مثل برامج تدريب العودة وقطع الوعود والضمانات لاستمرارية المسار المهني للمدير المغترب.

تدويل الموارد البشرية:

بالإضافة إلى ما سبق فإن العولمة تؤدي إلى ضعف تنمية وتهيئة الموارد البشرية في بلدان العالم بشكل عام والبلدان النامية بشكل خاص وذلك من خلال :

1- تدويل المورد البشري بمعنى عن طريق تقديم مجموعة من الخدمات والمهارات أهمها الخدمات التعليمية والصحية والتي تعد من أهم الأسس لتنمية وتنشئة الموارد البشرية والتي تعاني بالأساس من الكثير من الاختلالات، وتخلي الدولة عن هذه الخدمات سوف تمنع الكثير من الموارد البشرية من الاستفادة من هذه الخدمات وبالتالي سوف يؤدي إلى ضعف في تهيئة وتنمية هذه الموارد .

2- تعتبر التطورات التقنية وتقنيات المعلومات والاتصالات من الظواهر الرئيسة المرافقة للعولمة والقوى المحركة لها وبعض نواتجها في الوقت نفسه، ومثل هذه الظواهر تستدعي عمالة عالية المهارة تمتلك القدرات العلمية والمهارات التطبيقية والاتجاهات المهنية السليمة للتعامل مع هذه التطورات والتقنيات مما يضع عبئاً على كاهل نظم تنمية الموارد البشرية لتلبية هذه المتطلبات.

خلاصة: إن المكانة التي يحظى بها تسيير الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة أكبر منها في معايير الإيزو. إذ أنّ إدارة الجودة الشاملة تهتم بتحقيق الجودة في مجموعة من الإجراءات التي تتم في تسيير الموارد البشرية، أما في معايير الإيزو فهي مجموعة من المعايير يجب أن تطبق على مختلف النشاطات والوظائف في المؤسسة ونجد في معظمها عنصر واحد يتعلق بتسيير الموارد البشرية وغالبا ما يكون التدريب وبذلك فإن تسيير الموارد البشرية يتساوى في أهميته مع الوظائف الأخرى للمؤسسة في معايير الإيزو. مما سبق نلاحظ تعقد عملية إدارة الموارد البشرية الدولية عن تلك المحلية بسبب المتغيرات غير الموجودة على المستوى المحلي.

فهناك عملية المقارنة والاختيار بين بدائل مصادر الموارد البشرية، كما يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية الدولية مواجهة مختلف التحديات في بلد الاغتراب، وذلك بما يتمتع به أفراد هذه الإدارة من خصائص وصفات معينة

تعينهم على ممارسة أعمالهم في ذاك البلد بعد أن يتكيفوا ويتأقلموا مع كافة المتغيرات البيئية الجديدة.

كما يقع على عاتقهم ممارسة الوظائف العامة لإدارة الموارد البشرية من تحليل العمل واستقطاب العاملين وتدريبهم وتقييم أداؤهم وتحديد رواتبهم وتأهيلهم للعودة إلى بلدهم الأم بعد انتهاء مهماتهم.

الجودة ودورها في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة:

سوف نتعرض في هذا الفصل إلى إبراز أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة، ثم نتطرق إلى الأسباب والدواعي التي أدت إلى تغيير نظرة المنظمة المعاصرة للعنصر البشري، ثم نستعرض الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية، وأخيراً نحدد أهم الأسس اللازمة لتنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية.

1- الميزة التنافسية للموارد البشرية:

لقد "وهب" الله سبحانه وتعالى للإنسان ميزة العقل والتفكير، ومن ثم تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص و"إن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري "المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع

والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، إذاً، ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ. والسؤال الذي يمكن طرحه هنا هو: ما هي الدواعي "الأسباب" التي أدت إلى تغيير توجهات أو نظرة الإدارة العليا إلى العنصر البشري.

2- دواعي تغيير نظرة المنظمة المعاصرة للعنصر البشري:

قبل سنوات قليلة كان الاهتمام بشؤون الموارد البشرية ينحصر في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في قسم يطلق عليه "قسم أو إدارة الأفراد والموارد البشرية" يختصون بكافة المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المؤسسة في أمور المفاضلة والاختيار بين المقدمين لشغل الوظائف، ثم إنهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليه الاختيار، وكانت مهام إدارة الموارد البشرية تشمل متابعة الشؤون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب، ضبط الوقت، تطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر منهم، وتنفيذ إجراءات الإجازات على اختلاف أنواعها، مباشرة الرعاية الطبية والاجتماعية وتنفيذ نظم تقييم الأداء وأعمال التدريب والتنمية التي يشير بها المديرون المختصون، ثم متابعة إجراءات إنهاء الخدمة في نهاية التقاعد وغيرها من الإجراءات الروتينية.

فالإدارة العليا في معظم المؤسسات لم تولي المورد البشري الاهتمام المناسب ولم تهتم بتنمية قدراته الإبداعية وجعله الركيزة الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي. **ومن الأسباب التي أدت إلى هذا القصور:**

- حالات الاستقرار الاقتصادي النسبية والنمو المتواصل في الكثير من المؤسسات دون مشكلات كبيرة.

- المستويات المعتادة من المنافسة، وتعادل المراكز والقدرات التنافسية لكثير من المؤسسات.
- حالات الاستقرار التقني النسبية وتواضع المهارات والقدرات البشرية المطلوبة للتعامل مع التقنيات السائدة.

ففي تلك الظروف المتصفة أساساً بالاستقرار لم يمثل الحصول على الموارد البشرية المطلوبة مشكلة، كما أن مستويات المهارة المطلوبة لم يكن يتطلب عناية خاصة في محاولات البحث عن الموارد البشرية أو التعامل معها.

ولقد سادت هذه الظروف في كثير من دول العالم لفترات طويلة خلال فترة النهضة "الثورة" الصناعية التي تمتع بها العالم الغربي وانتقلت نسبيا إلى بعض دول العالم العربي، ففي تلك الظروف كانت أهم المشكلات التي تُعني بها الالإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية هي تدبير الموارد المالية اللازمة، وتنميط أساليب الإنتاج وتحقيق مستويات أعلى من الميكنة "آلات" تحقيقاً لمستويات أعلى من الانتاجية. ومع تنامي السوق لم تكن حتى عمليات التسويق تثير اهتمام الالإدارة العليا التي كان همها الأول "كما قلنا" هو الانتاج (يلاحظ أن الكثير من المؤسسات العربية لا تزال تسير وفق هذه الفلسفة التي ترى الإنتاج مشكلتها الأولى، وترى في العنصر البشري عامل من عوامل الإنتاج يخضع لنظم ولوائح وإجراءات لأداء المهام المنوطة "المسندة إليه" لا تترك له فرصة للتفكير أو الإبداع أو حرية اتخاذ القرار).

لكن تلك الظروف لم تدم على هذا النحو، فقد أصاب العالم كله حالات من التغير المستمر والمتواصل والعنيف ذو التأثير على هيكلة الموارد البشرية وقدراتها ولعل أبرز تلك التغيرات:

أ- التطورات العلمية والتقنية وانتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات والتي يتطلب استيعابها وتطبيقها كفاءة تتوفر في نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

ب- تسارع عمليات الابتكار والتحديث للمنتجات والخدمات والاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للعاملين وإتاحة الفرصة أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة.

ج- اشتداد المنافسة واتساع الأسواق وتنامي الطلب "الأمر الذي استوجب وجود مختصين" في مجالات البيع والتسويق والترويج لمواجهة تلك الهجمات التنافسية.

د- ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق العالمية أمام المنظمات مع تطبيق اتفاقية الجات وظهور منظمة التجارة العالمية ودورها في تحرير التجارة الدولية من خلال إزالة العوائق الجمركية في تحرير التجارة الدولية، هذا الأمر أوجد هو الآخر احتياجاً متزايداً لنوعية جديدة من الموارد البشرية تتفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الخارجية.

هـ- ارتفاع مستوى التعليم وتطور مهارات البشر ذوي المعرفة المتخصصة في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة والذين أصبحت المنظمات تسعى إليهم لأهميتهم في تشغيل تلك التقنيات وصيانتها. ومن ثم اكتساب القدرة التنافسية.

تلك التغيرات كانت السبب الرئيسي في تغيير نظرة المؤسسة المعاصرة إلى الموارد البشرية وبداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة في المؤسسة وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به.

ومن ثم بدأ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو: "ما هي أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الحديثة فيما يتعلق بنظرتهم أو تعاملهم مع المورد البشري؟"

3- الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الحديثة
اعتبار إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين.	اعتبار وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها. مع تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية إلى جانب إدماج تقنيات المعلومات والاتصال في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية.
اعتبار "نفقات" تكلفة المهام التي تتولى إدارة الموارد البشرية مثل "نفقات التدريب" على أنها نفقات بدون مردود.	اعتبارها نفقات استثمارية تدر عائدا على الاستثمار.
اهتمت بالبناء المادي للانسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثمة ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.	تهتم بعقل الانسان وقدراته الذهنية في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الحديثة
ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المادية وتحسين البيئة المادية للعمل.	تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يسمى القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الانسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات لكي يشعر بأهمية الوظيفة.
اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتسابه الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.	التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الانسان وتنمية العمل الجماعي والتأكيد على روح الفريق.
الاهتمام بعمليات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارة التنفيذية المختلفة.	الانشغال أو الاهتمام بقضية أكثر حيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الانتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.
الانحصار في عمليات بحث واستقطاب العنصر البشري في السوق المحلية فقط.	الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب في سوق العمل العالمي لانتقاء أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

4- أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية:

باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المنظمة وأن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة "مواردها البشرية" فإنه من الضروري أن توجه جميع

جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز.

لكن قبل التعرض إلى المداخل التي تساهم في تطوير الموارد البشرية نستعرض مفهوم الموارد البشرية أو لِمَا وجب أن يتوفر في الموارد البشرية لكي تساهم في تحقيق التفوق التنافسي. أو لكي نقول عنها أنها متميزة.

بشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة وجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:

- أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم "Valeur" من خلال تنظيم غير المسبوق "sans précédent" وتكامل المهارات والخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق.

- أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب والتأهيل، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها إذا تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً يعبر عنه بفكرة التوظف الدائم، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها، لا تكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية.

لكن لكي تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات "الأسس" التي يمكن حصرها في هذه النقاط:

1- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية. إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف وتمتعهم بالسمات والخصائص التي بيناها سابقا، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات المؤسسة.

وفي هذا الصدد نذكر أن أمام المؤسسة خيارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية فإما أن تجري عمليات البحث والاستقطاب ذاتياً بإمكانيات المؤسسة وأساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.

2- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أداؤهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي؛ أي جميع أفراد المنظمة لا على التعيين.

وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفعيل التدريب وجرعات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لا بد من أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء.

ولكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وحتى المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة.

3- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية. فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات عنهم، كلها أو جزء منها وعلى حساب وقت المؤسسة.

4- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للنابهين "المتازين" منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الإبتكار أو الفناء.

نذكر هنا أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر ويبتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر.

5- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة.

6- مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل، وفي هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري

بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية، لتحفيزها وتنمية اهتمامها بالعمل.

7- فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها، باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى المؤسسة هو أنها لا تنقص ولا تهلك بالتداول، بالعكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد.

إلى جانب هذا نذكر أهمية تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمنظمة لتطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بقضية مهمة جداً ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.

إلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدورية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جدية لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة.

8- ومن أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات، وضمان توجيهها جميعا صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة وجب التركيز على عنصر مهم في عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري، الذي يختص في ممارسة وظائف

التوجيه، المساندة والتنسيق ولتقييم وغيرها من الوظائف، والذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز.

فالقائد ليس الفرد الذي يفرض سلطته على العمال لأداء عملهم بل هو الذي يوجه ويطور وينمي قدرات الموارد البشرية. إذاً هو مدير أعمال بحد ذاته، يسير الأفكار والقيم، إذا وجب تغيير النظرة إليه أو إلى القيادة الإدارية ككل، واعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين وليسوا رؤساء ومسيطرين.

الخاتمة:

كان التصور في الماضي أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين الشركات ومنظمات الأعمال هم أصحاب رأس المال، ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم، وهي أن من يملك المعرفة يملك المنظمة. إن رأس المال الفكري يقدمه أصحاب المعرفة، فهم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم.

وبذلك حين تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أفراد المنظمة يجب أن ينطلق هذا التعامل من تلك الحقيقة، أن العاملين ليسوا أجراء يعملون لقاء أجر ولا يمثلون عامل من عوامل الإنتاج، وإنما على أنهم مصدر للأفكار والأداة الرئيسية للتغيير ولتحويل التحديات لقدرات تنافسية بفضل المعرفة والقدرة الإبتكارية أو الإبداعية التي يمتلكونها، لذا يفترض بالمنظمة تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم على التطوير والإثراء في أداؤهم، وذلك بهدف تفعيل مساهمات العنصر البشري في تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة، فعلى هذه الأخيرة أن تدرك بأن اللعبة التنافسية ليست إختياراً، بل هي ضرورة حتمية تمليها عليها الظروف الجديدة، وعليها التعامل مع قواعد هذه اللعبة والتي تقوم أو تستند في الأساس على أهمية العنصر البشرية.


قائمة المراجع

أولاً: الكتب العربية :

- الــرب، ســيد محمــد جــاد، "الاتجاهــات الحديثــة في إدارة المــوارد البشرية"، مكتبة المدينة، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013.
- الصواف، محفوظ حمدون، أنمار أمين حاجي، "أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرهـا علـى أداء منظمـات الأعمـال"، دار جامعـة الموصـل، العراق، 2012.
- الغالبي، طاهر محسن الغالبي، "التطوير التنظيمي مدخل تحليلي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- السكارنه، بلال خلف السكارنه، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- العطيات، محمد بن يوسف النمران، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، "إدارة الأعمال، نظريات ونماذج وتطبيقات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- العيثاني، فهد بن يوسف، إدارة الأعمال الدولية، دار الملتقى، الأردن، 2008.
- الحصري، طارق فاروق، الآثار الاجتماعية لبرامج الإصلاح الإقتصادي" المكتبة العصرية، المنصورة، 2008.
- الدوري، زكريا أحمد علي، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي وإستراتيجي، دار اليازوري، عمان، 2009.
- الإستراتيجية الوطنية وخطة عمل الحوكمة الإلكترونية، العراقية، خلال الفترة من (2012- 2015).
- النجار، فريد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

- القحطاني، محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان، الرياض ،2008
- السالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2006
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الإقتصادى والهيكلي، القاهرة، نوفمبر 2006.
- الصيرفي، محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008 .
- الغالبى طاهر، العامري صالح، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005 .
- المرهضى سنان، " تحليل بعض العوامل" القدرة والرضا الوظيفي وبيئة العمل وخصائص الوظيفة المؤثرة على أداء المنظمة"، مجلة تشرين، جامعة تشرين، سوريا، 2011 .
- الغفيلى، إبراهيم فهد، "العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي، الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشرية" – الرؤى والتحديات، الرياض، 2010 .
- العمري، هاني، " التنظيمي وإعادة التنظيم "، جامعة الخليج، دار الجامعة، البحرين، 2007 .
- أحمد، مصنوعة، " متطلبات التطوير التنظيمي وإستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال " دار جامعة حسيبة بن بوعلى بالشلف، تونس، 2010 .
- بشير، مصطفى بشير، التنمية الإنسانية العربية، نحو إقامة مجتمع المعرفة، مجلة المستقبل العربي، لبنان، العدد (203) مايو، 2004 .

- حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، رؤية مستقبلية، 2005 .
- ديسلر، يري، إدارة الموارد البشرية، كتاب مترجم، دار المريخ، الرياض، 2007 .
- رشيد، عبد الحميد ومحمود الحباري، أخلاقيات المهنة، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2005
- سنان، غالب المرهضي، أثر نظام الحوافز على أخلاقيات الوظيفة العامة، دار جامعة صنعاء، اليمن، 2009 .
- سمية، أمين علي، المحاسبة على رأس المال الفكري "دراسة تطبيقية على رأس المال البشري" مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين جامعة القاهرة، العدد الستون، 2003 .
- سامي، الطوخي، إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد الرابع، أكتوبر 2002 .
- سعيد، شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، جامعة الأزهر، 2006 .
- سعاد، نائف برنوطي، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- طه، طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2007
- عمر، وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، دار الجامعة، حلب، سوريا، 2003 .
- عبد الرحمن، هيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة المنظمات، مقال بمجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 74، ابريل، 2002م.
- علي، عبد المعطي، رؤية معاصرة في علم المناهج، دار المعرفة

- عبود، عبود نجم، إدارة المعرفة – المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار المازوري، عمان، الأردن، 2005 .
- عبود، عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في شركات الأعمال، ، دار المازوري، عمان، الأردن، 2005 .
- فؤاد، نجيب الشيخ، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية ، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والأربعون، العدد الثالث، 2004.
- فارع، وهيبة غالب، أثر أخلاقيات الوظيفة العامة في الحد من الفساد الإداري " المعهد الوطني للعلوم الإدارية، مركز البحوث والاستشارات، اليمن، 2008 .
- كاظم، حمود خضير، إدارة الجودة الشاملة، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006 .
- لصور، نضال محسن، أنظمة التحفيز وأثرها في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن، 2009 .
- مندل، مارك ج، جوردان، وليام، قيم الموظفين في مجتمع متغير كتاب مترجم، صادر عن المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان 2004 .
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، مجلة حوكمة الشركات : قضايا وأتجاهات " العدد السابع، 2004
- وليد، حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دراسة حالة، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2009.
- معايير تقييم الإدارة الرشيدة والنزيهه، مجلس مكافحة الفساد، أمانة مجلس الوزراء، بغداد، 2012.
- ياسين، سعد غالب، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2007 .

ثانيا: المراجع الأجنبية:

:Books

- John.Schermehorn, James Hunt, Richard Osborn, Claire Billy, « comportement humain et organisation» Edition erpi québec canada 2010 P 442
- M.C.BELIAD (dirigé par). Guide pratique pour la gestion des ressources humaines. Pages bleus Alger 2009
- Kreitner (2007) , " Management " E10,Houghton Mifflin, Jones George (2007) , "Organizational Theory " pearson Prentice Hall.
- George and Jones (2006) , " Contemporary Management"- McGRAW-HILL Inter.
- Ball , Donald . A , et al , 2008 " International Business : The Challenge of Global Competition " by McGraw - Hill Companies Inc , New York - United States of America , P : 5 – 6 – 7 – 8 .
- Grewal .- Dhruv & Levy . Michael , 2008 " Marketing " by The McGraw - Hill , New York - United States of America , P : 192 -193 .
- Charles W. Hill, international Business(2003) Mc Graw Hill , university of washingtion
- Dessler. Gary(2007), Human Resource Management
- Ricky W. Griffin & Mechael W.Postay(2005) international Business , 4th ed , printice Hall puble , U.S.A
- William K. Tabb (2002) "Globalization is an Issue" the power of capital is the Issue Monthly Review. Vole.49 no2(June2002) P.20

- Berry, H. Managing The Total Quality Transformation, (New York: McGraw Hill, Inc., 1991), P. 76.

- Brooking, A., Intellectual Capital, Core Assets for the Third Millennium Enterprise, (U.S.A.: N.J., 2001).

- Cascia, W., Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations, (Boston: PWS-Kent, 1998).

- Edivnsson, L., Developing a Model for Managing Intellectual Capital, (U.S.A.: Butterworth- Heinemann, 2000).

- Flamholtz, E., Personnel Management, Human Capital Theory, (U.S.A.: University of California 1981).

- Flippo, E. Principles of Personnel Management, (U.S.A.: McGraw Hill, 1972).

- John, P. and Barnes, R., TQM in Action, (New York: Chapman & Hall, Inc., 1994).

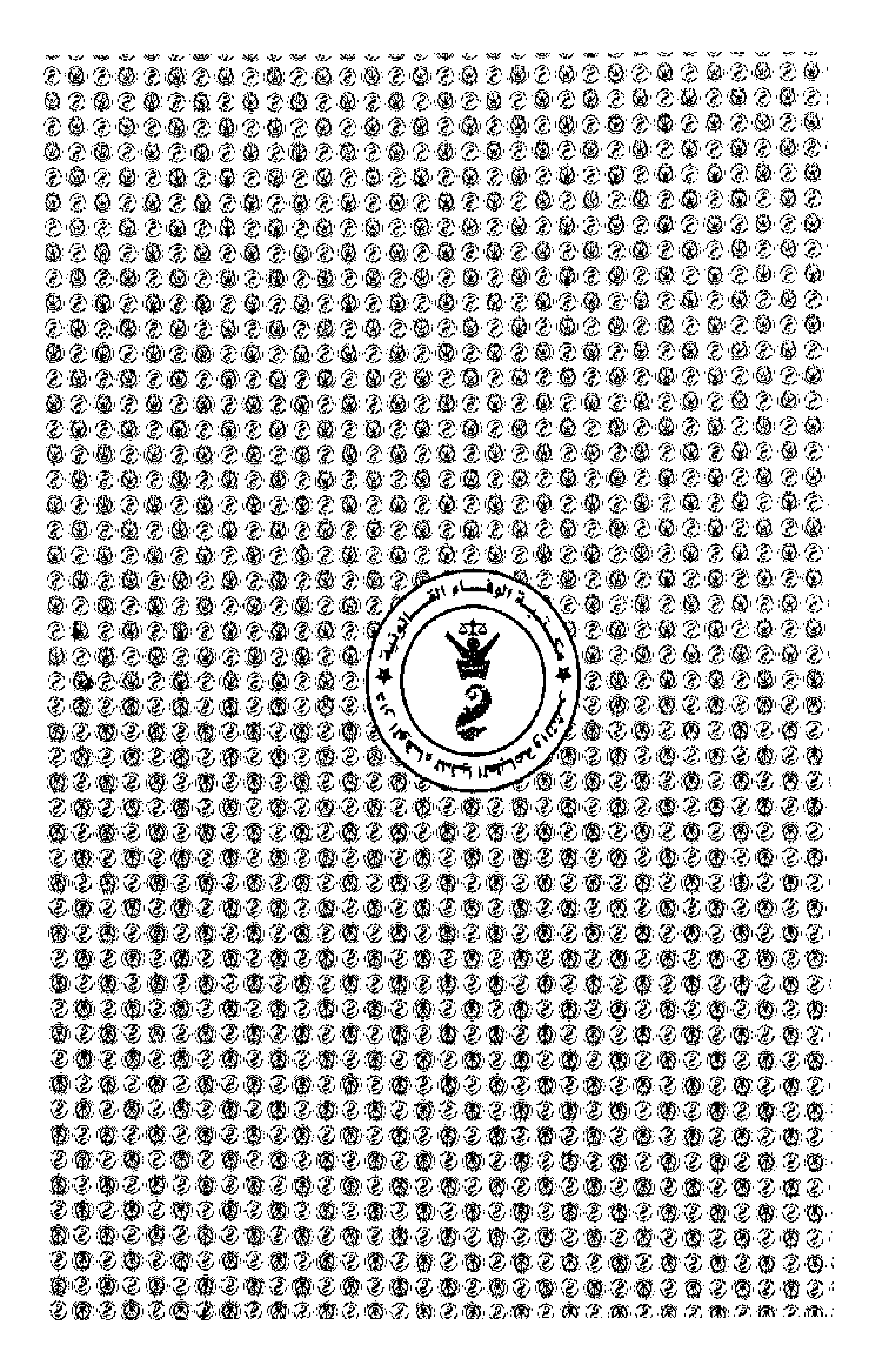


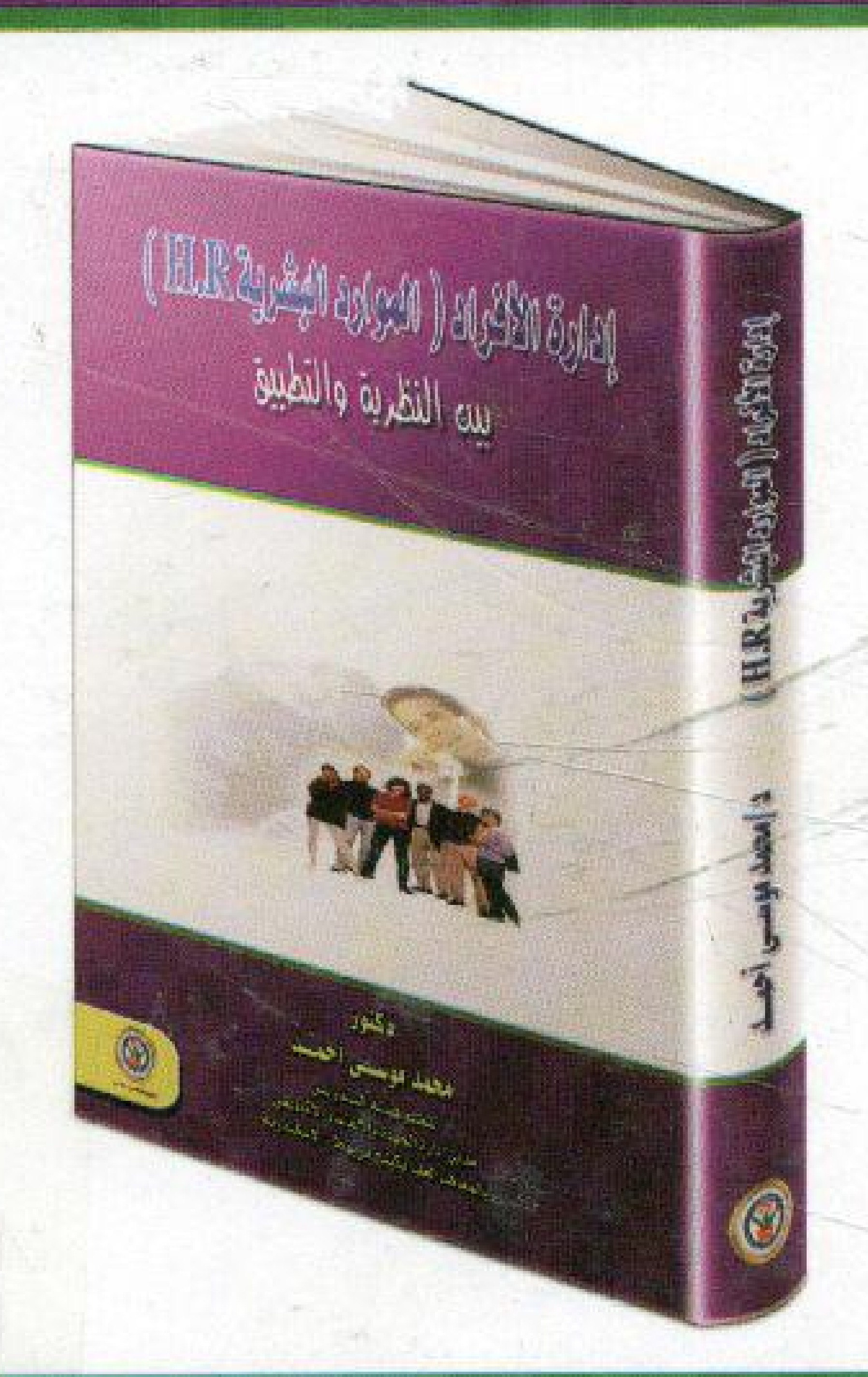
المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة



رقم الإيـداع : 2013/19024
الترقيم الدولي : 1-78-6441-977-978


مكتبة الوفاء القانونية


إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R)
بين النظرية والتطبيق
دكتور
محمد موسى أحمد
د/ محمد موسى أحمد


Bibliotheca Alexandrina


الناشر
مكتبة الوفاء القانونية
٠٠٢٠١٠٠٣٧٢٨٨٢٣
تليفاكس
٠٠٢٠٣/٥٤٠٤٤٨٠
الإسكندرية


ISBN : 977-6441-78-1
9 789776 441781